



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS
EM UMA EMPRESA DO COMÉRCIO VAREJISTA**

Cleverson Castro Ortiz de Oliveira

Lajeado, novembro de 2018

Cleverson Castro Ortiz de Oliveira

**PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS
EM UMA EMPRESA DO COMÉRCIO VAREJISTA**

Monografia apresentada na disciplina de Estágio Supervisionado em Contabilidade II, do Curso de Ciências Contábeis, da Universidade do Vale do Taquari, como parte da exigência para a aprovação na Disciplina.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre André Feil

Lajeado, novembro de 2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa Greyce Krauzberg Costa e filhos Vinícius da Luz Oliveira e João Pedro Costa de Oliveira pelo apoio nos momentos difíceis e pela paciência. À minha mãe e avó que me ensinaram a virtude da determinação e aos meus irmãos e familiares.

Ao professor e orientador Dr. Alexandre André Feil pela orientação, dedicação e por não medir esforços para ajudar a concluir esta pesquisa.

Aos colegas e professores de curso pela troca de conhecimento, experiência e convivência nestes anos de curso.

Aos colegas de trabalho que fizeram tudo que estava ao seu alcance para me ajudar nesta trajetória.

A todas as pessoas que me apoiaram para o alcance de mais este objetivo

RESUMO

A gestão de riscos corporativo proporciona as organizações trabalharem de forma proativa, possibilitando se antecipar as diversas ameaças as quais estão expostas, tomando-a uma excelente ferramenta no auxílio a tomada de decisão. Nesse contexto esta pesquisa objetiva identificar, classificar e analisar os riscos corporativos pertinentes ao negócio. A problemática vincula-se a quais os riscos de alta severidade em uma empresa do comércio varejista? O procedimento metodológico quanto ao modo de abordagem do problema é qualitativa, o procedimento técnico centra-se em estudo de caso e quanto ao objetivo se caracteriza como descritiva. A unidade de análise foi a Cooperativa Regional de Desenvolvimento Teutônia (lojas Certel). A coleta de dados ocorreu por intermédio das etapas de identificação, classificação e análise dos riscos por meio da aplicação de questionários. Para a análise dos dados foi utilizado o método da matriz de gravidade, urgência e tendência (GUT) para a avaliação e priorização dos riscos. Os principais resultados revelaram 22 riscos de processo, sendo 12 de baixa severidade, oito de média severidade e dois riscos de alta severidade. Para os riscos de severidade média foram definidos planos de contingência e indicadores de monitoramento, e para os riscos de alta severidade foram delimitadas ações imediatas para tratá-los e indicadores para monitorá-los. O problema de pesquisa foi respondido e os riscos de severidade alta, são os seguintes: a) nos riscos estratégicos a empresa já havia listado os riscos de redução do poder de compra da empresa e ruptura da linha branca e marrom; b) e através desta pesquisa nos riscos de processo foram listados os riscos de segurança dos balcões expositores (eletrinhos e celulares) e excesso de valores em caixa e no cofre.

Palavras-chave: Gestão de Riscos Corporativos. Processo de gestão de riscos. Riscos de processos. Matriz GUT.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Processo de gestão de riscos IBGC | 27 |
| Figura 2 – Processo de gestão de riscos NBR ISO 31.000:2018..... | 28 |
| Figura 3 – Cubo da matriz tridimensional do COSO | 29 |
| Figura 4 – Matriz de categorização de riscos do IBGC | 33 |
| Figura 5 – Matriz de probabilidade e impacto PMI | 36 |
| Figura 6 – Recorte do questionário utilizado para identificação dos riscos | 55 |
| Figura 7 – Recorte do questionário utilizado para classificação e análise dos riscos conforme gravidade..... | 56 |
| Figura 8 – Recorte do questionário utilizado para classificação e análise dos riscos conforme urgência..... | 56 |
| Figura 9 – Recorte do questionário utilizado para classificação e análise dos riscos conforme tendência..... | 57 |
| Figura 10 – Recorte de exemplo das descrições dos riscos para auxiliar gestores .. | 57 |
| Figura 11 – Construção da barragem Harmonia em Teutônia em 1950 | 63 |
| Figura 12 – Lojas Certel | 65 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Estudos relacionados a gestão de risco corporativo | 44 |
| Quadro 2 – Classificação dos pesos | 60 |
| Quadro 3 – Exemplo da matriz GUT | 60 |
| Quadro 4 - Escala de severidade dos riscos | 61 |
| Quadro 5 – Identificação, classificação e análise dos riscos estratégicos | 68 |
| Quadro 6 – Escala de severidade dos riscos | 70 |
| Quadro 7 – Tratamento, controle e monitoramento dos riscos estratégicos | 71 |
| Quadro 8 – Riscos identificados | 73 |
| Quadro 9 – Número de respostas em relação a tendência de ocorrência do risco ... | 76 |
| Quadro 10 – Número de respostas em relação a gravidade do risco | 77 |
| Quadro 11 – Número de respostas em relação a urgência do risco | 78 |
| Quadro 12 – Identificação, classificação e análise dos riscos | 80 |
| Quadro 13 – Tratamento, controle e monitoramento dos riscos de processos | 83 |

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|--------|--|
| APR | Análise Preliminar de Riscos |
| AS/NZS | Australian/New Zealand Standard™ |
| BCB | Banco Central do Brasil |
| BCBS | Basel Committee on Banking Supervision |
| BIS | Bank of International Settlements |
| CAS | Casualty Actuarial Society |
| CD | Centro de Distribuição |
| CDC | Crédito Direto ao Consumidor |
| CMN | Conselho Monetário Nacional |
| COSO | Committee of Sponsoring Organizations |
| ERM | Enterprise Risk Management |
| FA | Faturamento Antecipado |
| FASB | Financial Accounting Standards Board |
| FCPA | Foreign Corrupt Practices Act |
| FDIC | Federal Deposit Insurance Corporation |
| FMEA | Failure Mode and Effect Analysis |
| GRC | Governança, Riscos e <i>Compliance</i> |
| GUT | Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência |
| IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa |
| IFAC | International Federation of Accountants |
| ISO | International Organization for Standardization |
| NBR | Norma Brasileira |
| PLE | Patrimônio Líquido Exigido |
| PMBOK | Project Management Body of Knowledge |

| | |
|------|--|
| PMI | Project Management Institute |
| RPA | Recibo de Pagamento Autônomo |
| SGQ | Sistema de Gestão de Qualidade |
| SOX | Sarbanes-Oxley |
| SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats |
| TIC | Técnica de Incidentes Críticos |
| VaR | Value-at-Risk |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 Tema | 12 |
| 1.1.1 Delimitação do tema..... | 12 |
| 1.2 Problema de pesquisa | 12 |
| 1.3 Objetivos | 13 |
| 1.3.1 Objetivo geral | 13 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 13 |
| 1.4 Justificativa..... | 13 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 15 |
| 2.1 Surgimento da gestão de riscos corporativos e sua evolução..... | 15 |
| 2.2 Conceito e finalidade de risco..... | 18 |
| 2.3 Gestão de riscos corporativos | 19 |
| 2.4 Vantagens e desvantagens da gestão de risco | 21 |
| 2.5 Tipos de riscos corporativos | 24 |
| 2.6 Etapas do processo da gestão de riscos | 26 |
| 2.6.1 Identificação e classificação dos riscos | 31 |
| 2.6.2 Avaliação e análise dos riscos..... | 33 |
| 2.6.3 Tratamento e respostas aos riscos | 37 |
| 2.6.4 Controle e monitoramento dos riscos..... | 40 |
| 2.7 Estudos anteriores sobre riscos corporativos | 43 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 47 |
| 3.1 Tipo de pesquisa | 48 |
| 3.1.1 Caracterização quanto ao modo de abordagem do problema | 48 |
| 3.1.2 Caracterização quanto ao procedimento técnico..... | 49 |
| 3.1.3 Caracterização quanto ao objetivo | 51 |
| 3.2 Unidade de análise | 52 |
| 3.3 Coleta de dados..... | 52 |
| 3.3.1 Técnica de identificação dos riscos | 54 |
| 3.3.2 Técnica de classificação e análise dos riscos..... | 55 |
| 3.3.3 Técnica de tratamento e monitoramento dos riscos | 58 |
| 3.4 Tratamento e análise dos dados coletados | 58 |
| 3.4.1 Técnica de análise dos riscos..... | 59 |
| 3.5 Limitações do método | 61 |

| | |
|---|-----------|
| 4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA..... | 63 |
| 5 RESULTADO E ANÁLISES..... | 67 |
| 5.1 Resultado da gestão de riscos estratégicos..... | 67 |
| 5.1.1 Identificação, classificação e análise dos riscos estratégicos | 68 |
| 5.1.2 Tratamento, controle e monitoramento dos riscos estratégicos | 71 |
| 5.2 Resultados da aplicação da gestão de riscos de processos | 73 |
| 5.2.1 Identificação, classificação e análise dos riscos de processos | 73 |
| 5.2.2 Tratamento, controle e monitoramento dos riscos de processos | 83 |
| 5.3 Discussão dos resultados | 85 |
| 6 CONCLUSÃO | 89 |
| REFERÊNCIAS..... | 92 |
| APÊNDICES | 97 |
| APÊNDICE A – Questionário de identificação de riscos de processos | 98 |
| APÊNDICE B – Questionário de classificação e análise de riscos de processos | 99 |
| APÊNDICE C – Tabulação das respostas do questionário de classificação e análise de riscos de processos em relação a gravidade | 110 |
| APÊNDICE D – Tabulação das respostas do questionário de classificação e análise de riscos de processos em relação a urgência | 112 |
| APÊNDICE E – Tabulação das respostas do questionário de classificação e análise de riscos de processos em relação a tendência | 114 |

1 INTRODUÇÃO

A gestão de risco está em evidência nas corporações, onde os diversos setores da economia consideram a gestão de riscos essencial para que as organizações obtenham sucesso e protejam os interesses das partes envolvidas (TREASURY, 2004).

CAS (2003) salienta que as organizações vêm evoluindo de uma posição mais defensiva em relação aos riscos, considerando estes como uma oportunidade de criação de valor, tendo em vista que o risco não é totalmente evitável e analisar o risco e o seu possível retorno é um meio de obter vantagem competitiva.

As organizações estão procurando introduzir ou melhorar seus processos de gestão de riscos corporativos da forma mais oportuna à realidade do negócio, ou seja, adequada a sua cultura, estrutura organizacional, estratégia e voltada para os riscos críticos da organização (KPMG, 2017).

O gerenciamento de riscos corporativos apresenta diversos benefícios para as organizações, tais como (IBGC, 2017): a) o processo de gestão de riscos contribui para melhoria dos controles internos reduzindo perdas e aumentando a eficácia; b) maior geração de informações para tomada de decisões; c) proporciona transparência por meio da apresentação dos principais riscos; d) a forma como são tratados contribuindo para a avaliação dos Stakeholders; e e) contribuir para melhoria da governança corporativa.

As limitações relativas a gestão de risco relacionam-se (COSO, 2007): a) a avaliação humana equivocada pode acarretar em falha no processo decisório; b) as respostas aos riscos e os controles internos desproporcionais a relação custo e

benefício; c) os controles internos podem ser anulados por conchavo entre algumas pessoas; e d) a falta de aceitação das decisões de gestão de riscos por parte da administração.

As necessidades corporativas vêm influenciando e trazendo pesquisas recentes sobre o tema, como exemplo, a pesquisa de Santos e Castro (2017) tratam da avaliação de riscos operacionais na realidade corporativa de serviços de transportes por intermédio da elaboração de dois modelos, onde, a análise para identificar as reais causas dos riscos e a discussão dos resultados dos modelos, ocasionou o conhecimento mais aprofundado dos fatores de riscos, melhorando a tomada de decisões com relações ao tratamento dos riscos.

Gerhardt (2016) aborda a identificação, classificação e avaliação dos riscos característicos do negócio e análise dos riscos de severidade alta na Universidade do Vale do Taquari - Univates, mostrando que de 40 riscos identificados, somente um foi de baixa severidade, sendo 28 de média severidade e 11 de alta severidade. Esta pesquisa concluiu que técnicas simples e eficazes, propiciam a identificação e classificação dos riscos e a avaliação e análise do seu grau de severidade.

Os temas relacionados a controladoria com gerenciamento de riscos corporativos foram retratados por Bertassi et al. (2017) e apresentaram a pesquisa sobre o mapeamento das pesquisas relacionadas a atribuição da Controladoria na estruturação de sistemas de informação para a gestão de riscos corporativos. Como conclusão, destacam a carência de pesquisas que versam sobre o papel que a controladoria exerce na estruturação de sistemas de informação para o gerenciamento de riscos corporativos, assim como o tratamento do mesmo nas perspectivas de pessoas, processos e tecnologia.

Neste contexto foi apresentado a visão que organizações à nível mundial tem sobre gestão de risco, além de expor os benefícios, as críticas e pesquisas recentes sobre o tema. Em seguida apresenta-se o tema da pesquisa, a delimitação do tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa.

1.1 Tema

A gestão de riscos corporativos.

1.1.1 Delimitação do tema

A pesquisa delimita-se às etapas de identificação, classificação e avaliação dos riscos relacionados ao negócio e a análise dos riscos de severidade alta em uma empresa do comércio varejista, localizada no Vale do Taquari - RS, Brasil, em 2018.

1.2 Problema de pesquisa

As diversas variáveis e a competitividade, fazem com que as organizações estejam buscando maior eficiência e diferenciais competitivos sobre seus concorrentes para maximizar seus resultados, buscando criar valor para o negócio. Lunkes (2010, p. 109) enfatiza que a “[...] gestão de riscos é o enfoque estruturado que alinha estratégias, processos, pessoal, tecnologia e conhecimento como forma de criação de valor”.

Bortolucci et al. (2009) reforça que a competitividade exige que as organizações procurem por melhores práticas para administrar seus recursos com o intuito de maximizar o lucro, e a gestão de riscos corporativos surge como uma ferramenta que contribui para a gestão desses recursos.

As informações geradas pelo gerenciamento de riscos contribuem para a tomada de decisões, na proteção de ativos e para criação de valor. O que torna a gestão de riscos importante à rotina das empresas, não somente como forma de evitar fracassos através da proatividade, mas também por sua importância estratégica (IBGC, 2017). Neste sentido surge o seguinte problema de pesquisa: Quais são os riscos de alta severidade em uma empresa do comércio varejista?

1.3 Objetivos

Os objetivos da presente pesquisa dividem-se em objetivo geral e objetivos específicos, sendo apresentados a seguir.

1.3.1 Objetivo geral

Identificar, classificar e analisar os riscos corporativos, possibilitando ao departamento de controladoria avaliar as incertezas de forma a orientar os gestores a tomar a melhor decisão possível.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e classificar os riscos inerentes ao negócio;
- b) Avaliar e medir os riscos buscando conhecer o efeito e possibilidade de ocorrência;
- c) Definir meios de tratamento dos riscos;
- d) Definir forma de controle e monitoramento dos riscos do negócio.

1.4 Justificativa

As organizações surgem com o objetivo de serem bem-sucedidas, rentáveis e que estes se mantenham em longo prazo, sustentáveis. Porém, todo negócio está exposto a diversos riscos ocasionados por fatores internos e externos. Segundo Penha e Parisi (2005) a diversificação de variáveis e o grau de complexidade ao quais os gestores estão expostos, fazem com que os mesmos tomem decisões mais rápidas, os deixando mais expostos aos riscos e por consequência a erros.

Bertolucci e Padoveze (2013) definem os riscos aos quais as organizações estão expostas como um dos maiores desafios para sua sobrevivência. Ainda contribuem esclarecendo que o futuro de uma organização é definido através de

estratégias corretas e gerenciar de forma adequada os riscos ao qual está exposta possibilita que tenha um futuro.

O fato de as corporações serem proativas, conhecerem e tratarem as diversas variáveis ao qual o negócio está exposto, contribui para maximização do desempenho e continuidade da empresa. Para tanto, torna-se necessário identificar e classificar os riscos ao qual a empresa está exposta, avaliando e medindo e, desta forma, conhecendo os seus efeitos e possíveis ocorrências, buscando formas de tratamento e meios de controle e monitoramento dos mesmos.

A presente pesquisa justifica-se pela contribuição com a empresa varejista, possibilitando ao departamento de controladoria vislumbrar as incertezas ao qual o negócio está exposto e dependendo do perfil dos gestores, torna a gestão proativa e eficiente, através de decisões mais assertivas pelos tomadores de decisão. Também contribui com o meio acadêmico para futuras pesquisas científicas, pois se constitui como uma fonte de consulta bibliográfica. Neste sentido, após apresentar a introdução na sequência descreve-se o referencial teórico, que apresenta autores e conceitos sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico apresentam-se conceitos para a compreensão do tema gestão de riscos corporativos. Primeiramente contextualizou-se o surgimento e evolução da gestão dos riscos corporativos e na sequência, o conceito e finalidade de risco. Após, foi abordada a gestão de risco através da visão de diversos autores, e as suas principais vantagens e desvantagens. Por conseguinte, foram expostos os tipos de riscos corporativos, as formas de mensuração de riscos, e por último os estudos anteriores em riscos corporativos.

2.1 Surgimento da gestão de riscos corporativos e sua evolução

O gerenciamento de risco abrange a realidade dos empresários desde os tempos antigos, porém, o mesmo começou a ganhar crescente expressão desde o fim do século XX, impulsionado pelo aumento da complexidade das empresas, instituições financeiras, organizações do terceiro setor e globalização (IBGC, 2017).

Bertolucci e Padoveze (2013) destacam que em 1933 com a criação do *Federal Deposit Insurance Corporation* (FDIC) supriu à maioria dos bancos credores com garantias governamentais incondicionais, assegurando aos depositários a garantia do pagamento, mesmo se os bancos viessem a falir. Conforme os autores, em 1947 é criada a Organização Internacional de Normatização (ISO)¹, que surge com a busca das empresas por meios para avaliação de seus processos ou controles internos.

¹ *International Organization for Standardization*

Em 1980, a preocupação do *Bank of England* e do *Federal Reserve Board* com as operações não registradas em balanço que deixavam os bancos expostos aos riscos e os problemas com empréstimos para países do terceiro mundo, promoveram a inserção do gerenciamento de riscos nas instituições financeiras (IBGC, 2017).

O *Bank of International Settlements* (BIS) deu continuidade a ação anterior, através do envio de propostas para os bancos e solicitação de comentários e sugestões (IBGC, 2017). Como resultado deste processo surge em 1988 o Acordo da Basileia, tendo como foco a alocação de capital para fazer frente a riscos de crédito. A partir de 1996 ocorreram as suas emendas subsequentes.

Kimura et al. (2008) destacam que o Acordo da Basileia de 1988, começou a ser adotado pelo Brasil em 1994 por meio da resolução nº 2099, do Conselho Monetário Nacional (CMN). O acordo tratava os limites mínimos de capital realizado e patrimônio líquido para instituições financeiras, procurando ajustar o sistema financeiro nacional aos padrões de solvência e liquidez internacionais. A partir de 2000, com a circular nº 2972 o Banco Central do Brasil (BCB) adotou-se um modelo próprio para apuração de parcela do Patrimônio Líquido Exigido (PLE), relativo a operações pré-fixadas, realizadas pelas instituições financeiras.

A partir de 1993, adotaram-se regras para o risco de mercado, tendo como referência a publicação pelo *JP Morgan do RiskMetrics* em outubro 1994. O documento apareceu em repostas aos desastres financeiros do início da década de 90 e introduziu o conceito de *Value-at-Risk* (VaR). O VaR mede a perda potencial do valor de uma carteira com determinada probabilidade em um dado intervalo de tempo (BERTOLUCCI; PADOVEZE, 2013).

O IBGC (2017) destaca que em 1999 surge o Basileia II, substituindo o acordo de 1988, onde o *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS) do *Bank of International Settlements* (BIS), sugere uma nova estrutura para adequação do capital. De 2007 a 2008 a crise financeira apresentou graves falhas regulatórias no sistema financeiro mundial, sendo que em 2010 o BIS apresenta o Basileia III, que delimitou o aumento de reserva de capital por parte dos bancos como forma de proteção de eventuais crises.

Audidores, contadores e legisladores tem concentrado atenção aos controles internos em paralelo ao que vem sendo desenvolvido pelo ramo financeiro. Em instituições não financeiras as orientações sobre gestão de riscos têm origem nas recomendações do *Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Coso), que emitiu recomendações e estabeleceu metodologia integrada buscando auxiliar as organizações a analisar e a melhorar seus controles internos e seus processos de gestão de riscos (IBGC, 2017).

O *Financial Accounting Standards Board* (FASB) contribuiu com o desenvolvimento da gestão de risco por meio de publicação de guias motivando a divulgação de demonstrações financeiras mais completas, com demonstração de ações realizadas para abrandar os riscos, bem como o modelo de governança criado para o gerenciamento desses riscos, entre outras iniciativas (BERTOLUCCI; PADOVEZE, 2013).

Conforme Bertolucci e Padoveze (2013) com a demanda por maior regulamentação por causa dos escândalos corporativos no início do século XX, foi criada em 2002 nos Estados Unidos a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), que destacou a importância dos controles internos e transformou as boas práticas de governança corporativa em exigência legal. A SOX atingiu todas as empresas americanas e estrangeiras que tinham títulos e ações negociados em bolsas americanas, servindo ainda como base para regulamentações locais e destacando a metodologia que estava sendo desenvolvida com o intuito de aperfeiçoar os controles internos.

Em 2010 surge a *UK Bribery Act* que é a lei britânica de combate e prevenção à corrupção, influenciando a melhoria da lei anticorrupção americana *Foreing Corrupt Practices Act* (FCPA) de 1977. Já no Brasil, a lei anticorrupção 12.846 foi elaborada em 2013 e passou a vigorar em 2014, que teve como sequência vários decretos e portarias colaborando para a regulamentação anticorrupção em nosso país. A lei 12.846 procura responsabilizar empresas, seus controladores, controladas ou coligadas por ações lesivas à administração pública, passando a responder nas esferas administrativas e civil por tal ato (IBGC, 2017).

2.2 Conceito e finalidade de risco

A palavra risco é associada a algo negativo, é estar exposto a algum acontecimento perigoso (Guimarães, 2006) e pode se apresentar por diferentes meios, como de natureza física, estrutural, econômica, social e ambiental (Guimarães, 2006). Na presente pesquisa, o conceito de risco foi tratado com foco na gestão organizacional, levando em consideração a problemática levantada.

Segundo IBGC (2017), todos os dias as atividades realizadas por instituições e pessoas as deixam expostas a riscos. Diversos assuntos como sustentabilidade, corrupção, fraude, ética nos negócios, trazem consigo o risco, onde o seu gerenciamento é parte do que as organizações necessitam para terem continuidade (IBGC, 2017). Corporativamente risco é conceituado como a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que tange às perdas quanto aos ganhos pelas instituições e pessoas (IBGC, 2017).

O IFAC (1999) define que sendo os riscos acontecimentos futuros incertos, eles podem influenciar na concretização dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização. Para o COSO (2007), os eventos podem ter consequências positivas ou negativas, sendo que em caso de impactos negativos apresentarão riscos que podem impossibilitar a criação de valor ou destruir o valor existente. Já em caso de impacto positivo podem representar oportunidades influenciado a concretização dos objetivos e desta forma criar valor.

Lunkes (2010) conceitua risco nas organizações como incerteza de que as ações e decisões tomadas resultem em ganhos ou em perdas, sendo o mesmo fruto dessas escolhas. O autor ainda contribui ressaltando que os gestores devem ter atenção a acontecimentos que podem gerar riscos, que podem ser consequência da estratégia adotada ou de fatores macroambientais.

Kimura et al. (2008) aborda o risco empresarial o associando a inconstância de resultados referentes ao valor dos ativos ou passivos de uma organização, ou seja, o risco depende da possibilidade de incidência em perdas econômicas e financeiras ocasionado por suas atividades organizacionais. Os autores ainda contribuem expondo que o risco é intrínseco às organizações por estar presente em

todas as suas atividades, e para que tenha possibilidade de ganho, torna-se necessário arcar com o mesmo.

Abraham et al. (2013) reforçam que, em todos os ramos, as suas atividades trazem consigo riscos de várias naturezas podendo originar prejuízos ou oportunidades, e se identificados podem contribuir com os gestores para tomarem decisões mais assertivas de quais investimentos realizar e em qual segmento de mercado deve trabalhar.

2.3 Gestão de riscos corporativos

A gestão de riscos é um processo organizacional importante nas esferas público e privada em nível global, sendo que sua implantação de forma correta e eficaz compõe as melhores práticas de negócios, tanto no âmbito corporativo quanto no estratégico, além de proporcionar a melhoria das atividades operacionais (CICCO, 2009). Lunkes (2010, p. 109) define a gestão de riscos como “[...] o enfoque estruturado que alinha estratégias, processos, pessoal, tecnologia e conhecimento, com o objetivo de avaliar e gerenciar essas incertezas como forma de criação de valor”.

COSO (2007) colabora apresentando o conceito de gerenciamento de riscos corporativo da seguinte forma:

- a) É um processo constante que transcorre através da organização;
- b) Dirigido pelos profissionais de todos os níveis da organização;
- c) Aplicado à definição das estratégias;
- d) Abrange todos os níveis e unidades da organização, e inclui a concepção de uma visão de portfólio de todos os riscos ao qual está exposta;
- e) Estabelecido para identificar possíveis ocorrências que podem afetar a organização, e gerir os riscos conforme a sua aversão ao risco;
- f) É capaz de possibilitar maior segurança para o conselho de administração e a diretoria executiva da organização;

- g) Dirigido para a concretização de objetivos de categorias distintas e dependentes.

O IBGC (2017) enfatiza que a gestão de riscos corporativos pode ser compreendida como um sistema inerente ao planejamento estratégico, sendo formado por processos contínuos e estruturados, com capacidade de identificar e responder a acontecimentos que venham a comprometer os objetivos da organização. O autor ainda contribui definindo que por intermédio desses processos, a organização tem a possibilidade de mapear as oportunidades de ganho e diminuir a probabilidade e impacto de perdas.

Bertolucci e Padoveze (2013) apresentam risco através de três perspectivas e a forma como a gestão de riscos as conduzem:

- a) Risco como oportunidade - Quanto maior o risco, maior será capacidade do retorno, e da mesma forma maior o potencial de perda. Nesta circunstância, a gestão de risco procura se utilizar de técnicas para maximizar as oportunidades e minimizar os riscos;
- b) Risco como perigo ou ameaça - Refere-se a ocorrências potencialmente negativas, como perdas financeiras, fraudes, danos à reputação, roubo ou furto, morte ou injúria, falha de sistemas, ou demandas judiciais. Neste cenário a gestão de risco procura instalar técnicas administrativas buscando reduzir a possibilidade de eventos negativos sem incidir em custos excessivos ou paralisar a organização;
- c) Risco como incerteza - Relacionado com à distribuição de todos os resultados prováveis, sejam positivos ou negativos. Nesta circunstância, a gestão de risco busca reduzir a variância entre os resultados antecipados e os resultados reais.

Weterman e Hunter (2008) entendem que as organizações ficam vulneráveis sem o gerenciamento dos riscos, pois não tem ciência da real dimensão dos riscos as quais estão expostas. Os autores ainda complementam que se estes são desconhecidos não poderão ser administrados o que torna os processos de identificá-los e avaliá-los o núcleo da gestão dos riscos.

2.4 Vantagens e desvantagens da gestão de risco

O gerenciamento de riscos corporativos propicia diversos benefícios para as organizações, sendo que sua adesão possibilita que a alta administração e os demais gestores da organização trabalhem de forma eficiente com a incerteza, buscando o equilíbrio entre desempenho, retorno e riscos (IBGC, 2007).

Os benefícios que a implantação do gerenciamento de riscos traz para as organizações, segundo IBGC (2007), relacionam-se a:

- a) Resguarda e aumenta o valor da organização, mediante redução da possibilidade e/ou impacto de acontecimentos de perda, associado com a redução de custos de capital que traz como resultado a menor percepção de riscos por parte dos financiadores e seguradores e do mercado em geral;
- b) Possibilita maior transparência, ao informar os investidores e ao público em geral sobre os riscos aos quais a organização está exposta, as ações adotadas para sua mitigação, bem como a eficácia;
- c) Traz melhorias aos padrões de governança, por meio da elucidação do perfil de risco adotado, em concordância com o posicionamento dos acionistas e a cultura organizacional, bem como de introduzir uma uniformidade conceitual em todos os níveis da organização, seu conselho de administração e acionistas;
- d) Processos definidos de forma mais clara para identificar, monitorar e mitigar os riscos relevantes;
- e) Aperfeiçoamento das ferramentas de controles internos para medir, monitorar e gerir os riscos;
- f) As áreas da organização se tornam mais comunicativas;
- g) Identificação e priorização dos riscos significativos;

- h) Determinação de uma metodologia robusta para medir e priorizar riscos;
- i) Determinação e implementação do modelo de governança gerir a exposição (reuniões de decisão, políticas e processos e delimitação de alçadas);
- j) Identificação de competências para antever riscos relevantes e, se necessário, mitigá-lo após avaliar o custo-benefício;
- k) Melhor compreensão do posicionamento competitivo da organização; e
- l) Maior transparência para as partes interessadas, referente aos fatores que venham a valorizar ou prejudicar a organização.

O COSO (2007, p. 3) compreende que “o gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor”. O gerenciamento de riscos corporativos proporciona as seguintes qualidades para as organizações (COSO, 2007):

- a) Alinhar o nível de tolerância ao risco com a estratégia adotada - Os gestores analisam a tolerância ao risco da organização ao avaliar as estratégias, determinando os objetivos a elas relacionados e desenvolvendo ferramentas para gerenciar esses riscos;
- b) Fortalecimento das decisões em resposta aos riscos - A gestão de risco proporciona o rigor na identificação e na escolha das alternativas de respostas aos riscos;
- c) Diminuir as surpresas e prejuízos operacionais - Melhora a capacidade das organizações de identificar eventos em potencial e delimitar respostas aos mesmos, reduzindo possíveis custos ou prejuízos;
- d) Identificar e administrar riscos diversos entre empreendimentos - As organizações se deparam com diversos riscos que podem atingir as suas diferentes áreas. A gestão de riscos proporciona uma resposta eficaz a impactos inter-relacionados;

- e) Aproveitar oportunidades - O fato de considerar todos os acontecimentos possíveis, a organização assume uma posição proativa, buscando identificar e aproveitar as oportunidades; e
- f) Otimizar o capital - Informações adequadas sobre os riscos proporciona aos gestores uma avaliação eficaz das necessidades de capital e melhora a alocação do mesmo.

Estas qualidades apresentadas auxiliam os gestores no atingimento das metas de desempenho e de lucratividade, além de evitar desperdícios de recursos. O gerenciamento de riscos corporativos também contribui garantindo a comunicação eficaz e estar em conformidade com leis e regulamentos, bem como evitar danos à imagem da organização (COSO, 2007).

O gerenciamento de risco corporativo também possui as seguintes limitações (COSO, 2007):

- a) Julgamento humano - A fraqueza humana durante a tomada de decisões limita a eficácia do gerenciamento de risco. As decisões são tomadas através de julgamentos humanos, no tempo disponível, com base nas informações disponíveis e sob pressões de se administrar o negócio. Em análises retrospectivas constata-se posteriormente que algumas decisões acabam não alcançando os resultados desejados, e necessitam ser mudadas;
- b) Colapsos: Existe a possibilidade que os colaboradores não entendam as instruções de forma adequada e cometam erros de julgamento por falta de atenção, desatenção ou cansaço;
- c) Conluio – Os dados podem ser adulterados com o propósito ocultar algum ato, para que não seja detectado pelo processo de gerenciamento de riscos. Departamentos podem agir em conluio buscando neutralizar os controles e fazer com que os resultados informados atendam a orçamentos ou cumpram metas de incentivo;
- d) Custo-benefício - Os custos e os benefícios para implantação de funcionalidades de identificação de eventos, avaliação de riscos,

atividades pertinentes de resposta e controle são medidas com diferentes níveis de precisão, que variam conforme a natureza da organização. Da mesma forma que recursos limitados não devem ser alocados a riscos não expressivos, o controle excessivo é oneroso e contraproducente; e

- e) Neutralização pela direção - Um diretor pode neutralizar o gerenciamento de risco mesmo nas organizações onde este processo é eficaz. Não existe sistema de controle ou de gestão a prova de falhas, e desta forma pessoas com más intenções tentarão neutralizar os sistemas. O diretor de uma divisão, pode buscar a neutralização por diversos motivos como: aumentar a receita informada, a fim de cobrir uma redução inesperada; aumentar o valor de mercado da Companhia antes de uma oferta pública de ações ou venda; para atender a projeções de vendas ou de receitas e justificar o pagamento de bonificações.

2.5 Tipos de riscos corporativos

As organizações estão expostas a diversos tipos de riscos, que nem sempre são de fácil mensuração, porém, para que continue competitiva no mercado, é fundamental que conheça os tipos de riscos aos quais está exposta (PEREIRA, 2014).

Lemgruber et al. (2001) abordam o risco na perspectiva do mercado financeiro e classificam em quatro grupos:

- a) Risco de mercado – Este risco está associado ao comportamento do preço do ativo conforme as condições de mercado. É composto por risco do mercado acionário, risco do mercado de câmbio, risco do mercado de juros e risco do mercado de *commodities*;
- b) Risco operacional – Referente a possíveis perdas que resultam de sistemas ou controles inadequados, falhas de gerenciamento ou erro humano. É composto por risco organizacional, risco de operações e risco de pessoal;

- c) Risco de crédito – Está relacionado a possibilidade de um dos contratantes não honrar com seus compromissos. É dividido em risco país, risco político e risco da falta de pagamento;
- d) Risco legal – Referente a possibilidade de perdas com contrato sem amparo legal.

Kimura et al. (2008) salientam que as organizações estão expostas aos seguintes riscos empresariais:

- a) Risco de negócio – Riscos assumidos de forma espontânea pela gestão da empresa como meio de ser competitiva. Está relacionado ao nicho da economia em que a organização está inserida e inclui fatores como inovações tecnológicas, políticas de distribuição e preços, planos de marketing, etc;
- b) Risco estratégico – Está relacionado as modificações dos cenários econômicos e políticos. Dependem de variáveis que na maioria das vezes a organização não possui ingerência;
- c) Riscos financeiros – São riscos ocasionados por perdas devido a flutuações de variáveis financeiras como taxas de juros, preço de ações, taxa de câmbio, entre outros.

Kimura et al. (2008) ainda aborda o risco financeiro, sendo este relacionado a possíveis perdas no fluxo de caixa da organização, ocasionado pela flutuação de preços de ativos e passivos, inadimplência, fraudes, erros, ações judiciais. Os tipos de riscos financeiros detalham-se em:

- a) Risco de mercado – Provém da possibilidade de perda motivada pela flutuação de preços dos ativos e passivos da organização. O gerenciamento profissional deste risco procura manter da carteira a níveis aceitáveis pela administração.
- b) Risco de crédito – É relativo a possibilidade de inadimplência do negócio. Nesta classificação de riscos, se inclui também a possibilidade de

degradação da qualidade de crédito de contrapartes que podem gerar perda de valor em títulos de dívida;

- c) Risco de liquidez – Pode ter duas origens. Uma organização pode estar exposta a este risco na medida em que um ativo perca negociabilidade. Desta forma, perdas podem ocorrer motivadas pela venda de um ativo com baixa liquidez no mercado, perdendo parte do preço para se desfazer do ativo;
- d) Risco operacional – Este risco tem relação com falhas ou processos internos inadequados, pessoas, sistemas ou de eventos externos. Segue definição do comitê da Basileia; e
- e) Risco de *compliance* ou legal – Referente ao potencial de perdas ocasionados pelo descumprimento de normas legais, podendo ocasionar multas, perdas por ações judiciais, entre outros.

Os tipos de riscos são classificados por Bertolucci e Padoveze (2013) em: a) riscos estratégicos transcorrem das diretrizes do planejamento estratégico; b) riscos de gestão são referentes a eventos que podem afetar o desempenho da organização devido a decisões da gestão; e c) riscos operacionais que decorrem das transações e operações da organização podendo ser causadas por todos os colaboradores da empresa.

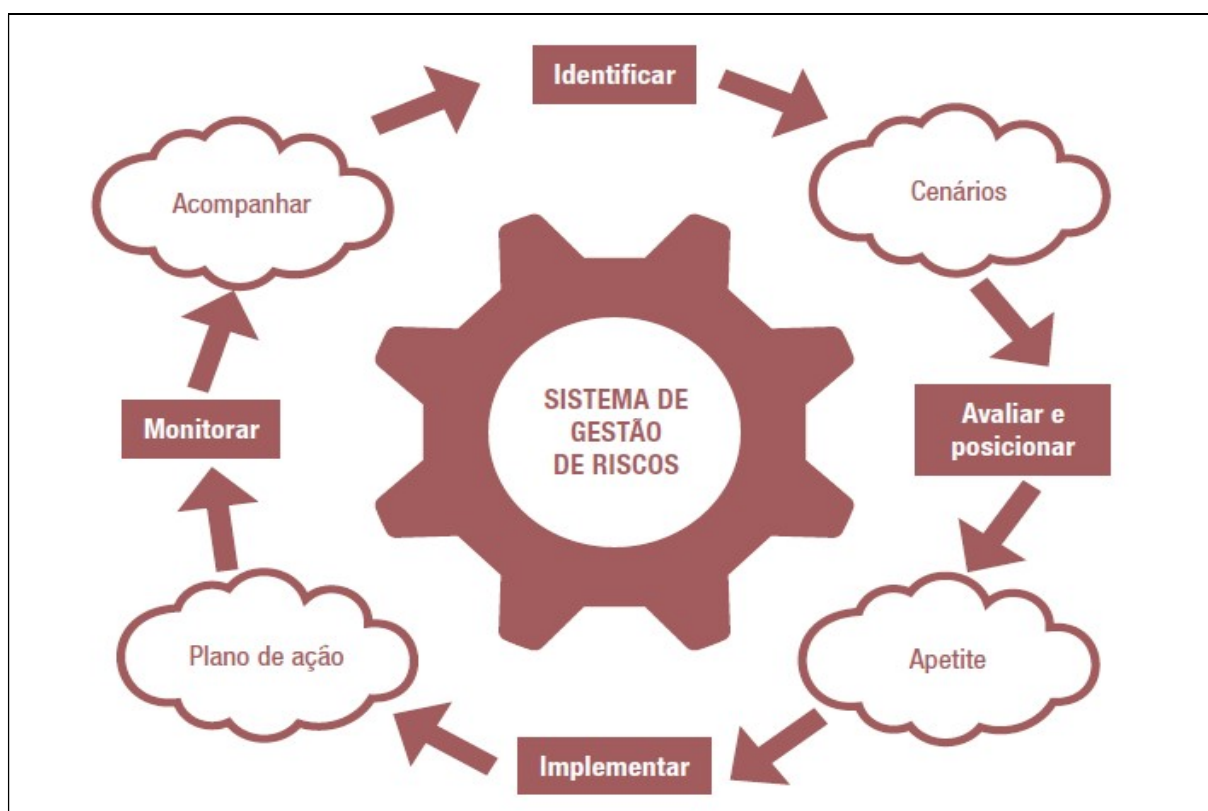
2.6 Etapas do processo da gestão de riscos

As organizações normalmente tendem a adotar um modelo de gestão de riscos específico como a ISO 31.000 ou ERM COSO, entretanto, não há um jeito único de implantá-la e tão pouco uma estrutura correta para isso, irá depender da sua cultura e ramo de negócio (IBGC, 2017).

Conforme o IBGC (2017) cada organização possui cultura, estrutura e modelo de gestão diferente, bem como a capacidade de gerir os riscos. O autor destaca ainda que é importante que os riscos sejam considerados no processo de decisão das organizações, assim como a forma de tratá-los, identificando, avaliando e respondendo de forma consistente como o modelo escolhido.

O processo de gestão de riscos exposto pelo IBGC (2017) consiste em: a) identificar os eventos que tendem a impactar os objetivos estratégicos da organização; b) avaliar e posicionar sobre o grau de risco a que está exposta para determinar o tratamento que será dado; c) implantar o modelo e promover a cultura; e monitorar através da definição de medidas de desempenho. Este processo de gestão de riscos é demonstrado na Figura 1.

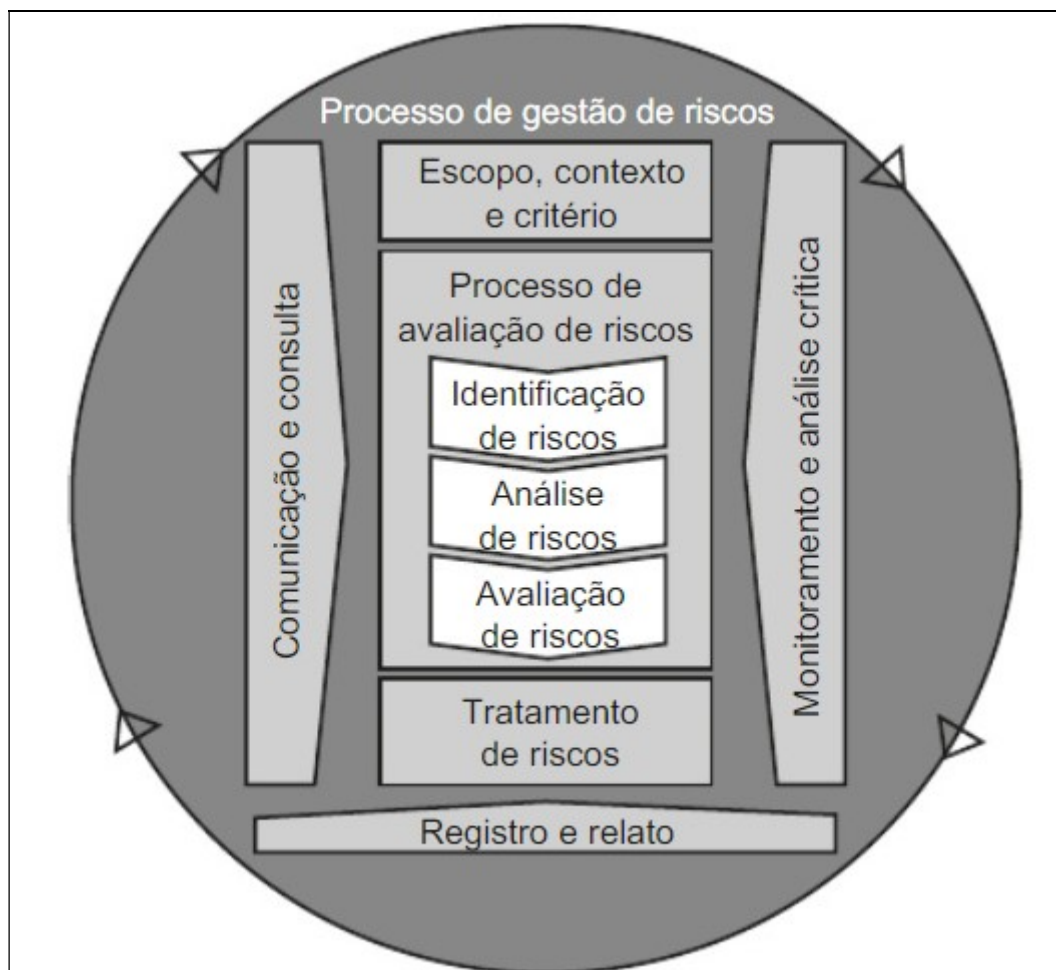
Figura 1- Processo de gestão de riscos IBGC



Fonte: IBGC (2017, p. 41)

A NBR ISO 31.000 (2018, p.9) subdivide o processo de gestão de riscos em “[...] aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos”. Na Figura 2 é apresentado o processo.

Figura 2 – Processo de gestão de riscos NBR ISO 31.000:2018



Fonte: NBR ISO 31.000 (2018, p.9)

Os tópicos do processo apresentado na Figura 2 são detalhados da seguinte forma:

- a) Comunicação e consulta: As partes interessadas, devem ser comunicadas e consultadas durante todas as fases do processo de gestão de riscos;
- b) Escopo, contexto e critérios: Desenvolver objetivos e definir parâmetros internos e externos que serão considerados na condução dos trabalhos, estabelecendo os critérios de risco para o restante do processo;
- c) Processo de avaliação de riscos: Processo como um todo, visto de forma global, em que se tem a identificação, análise e avaliação dos riscos envolvidos. Consiste em Identificar, analisar e avaliar os riscos;

- d) Tratamento de riscos: Tem como finalidade escolher e implantar alternativas para tratar os riscos;
- e) Monitoramento e análise crítica: Busca garantir e aprimorar a qualidade da geração, implantação e consequências do processo;
- f) Registro e relato: Os resultados da gestão de riscos devem documentados e relatados.

COSO (2007, p. 23) apresenta a existência de “[...] um relacionamento direto entre os objetivos que uma organização se empenha em alcançar e os componentes do gerenciamento de riscos corporativos, que representam aquilo que é necessário para o seu alcance”.

Figura 3 – Cubo da matriz tridimensional do COSO



Fonte: COSO (2007, 23)

Conforme apresentado na figura 3 os objetivos são divididos em (COSO, 2007):

- a) Estratégicos – Metas direcionadas a alta administração, devendo estar engajado e dar suporte a missão;
- b) Operações – Objetiva usar os recursos de forma competente;

- c) Comunicação – Referente à relatórios confiáveis;
- d) Conformidade – Dirigido à *compliance*, ou seja, estar de acordo com as leis e regulamentos pertinentes.

Os processos de gestão de riscos apontados por COSO (2007) na figura 3, são:

- a) Ambiente interno – Define o modo de apresentação e abordagem dos riscos e controles internos aos colaboradores;
- b) Fixação dos objetivos – Os objetivos devem ser definidos antes que possíveis riscos sejam detectados. A gestão de riscos garante aos gestores a adoção de um processo para que os objetivos sejam determinados, e que estes proporcionem apoio e engajamento com a missão da organização, além de compatíveis com o apetite ao risco;
- c) Identificação de eventos – Referente ao reconhecimento de possíveis riscos internos ou externos que venham a impactar na realização dos objetivos;
- d) Avaliação de riscos – Após a identificação dos riscos é realizado a análise dos mesmos, buscando definir o modo de como serão administrados e, em seguida, é realizado à associação aos objetivos que podem influenciar;
- e) Resposta a risco – Identificação e avaliação de possíveis respostas aos riscos pelos colaboradores;
- f) Atividades de controle – Determinação e implantação de políticas e procedimentos, buscando garantir que as respostas aos riscos que foram selecionadas pela administração sejam realizadas com competência;
- g) Informações e comunicações – Refere-se ao modelo e prazo de identificação, geração e comunicação das informações pertinentes, possibilitando que as pessoas efetuem as suas atribuições. As informações devem vir de todos os níveis hierárquicos para que se possa atender as etapas de identificação, avaliação e resposta ao risco; e

- h) Monitoramento – Abrange o monitoramento do processo de gestão de riscos e a realização das modificações essenciais, permitindo que a organização seja proativa, reagindo e mudando conforme a situação.

Na sequência abordam-se as etapas da gestão de riscos de identificação, classificação, avaliação, análise, tratamento, reposta, controle e monitoramento dos riscos.

2.6.1 Identificação e classificação dos riscos

A identificação dos riscos pela organização passa pela delimitação dos eventos internos e externos, que venham a causar resultado negativo ou positivo aos objetivos estratégicos (IBGC, 2017). A NBR ISO 31.000 (2018) expõe que esta etapa da gestão de riscos tem como finalidade encontrar, identificar e especificar os riscos que venham auxiliar ou impossibilitar a obtenção dos objetivos pela organização.

Bertolucci e Padoveze (2013) salientam a importância de que o risco esteja cautelosamente delimitado e justificado para facilitar as próximas análises, sendo que a identificação precisa do risco é essencial para o sucesso da gestão de riscos.

As técnicas de identificação e classificação são definidas pelo PMI (2013) em *Brainstorming*, *Delphi*, entrevista, análise da matriz *SWOT*, lista de verificação e Diagrama de causa e efeito ou Diagrama de Ishikawa.

A técnica de *Brainstorming* é uma interpelação que promove o pensamento criativo para buscar identificar riscos que podem não ser óbvios no processo (Turner, 1999). Segundo o PMI (2013) a utilização desta ferramenta tem como objetivo conseguir uma lista de riscos mediante reuniões frequentes de tempestade de ideias, com especialistas de diversas áreas da organização, sendo conduzidos por um facilitador.

O *Delphi* de acordo com PMI (2013) busca o consenso dos especialistas, por meio do uso de um questionário onde o facilitador solicita ideias sobre riscos importantes. As respostas são redistribuídas buscando comentários adicionais, esperando que se chegue a um consenso após algumas rodadas.

No método de entrevistas profissionais experientes, partes interessadas e especialistas auxiliam na identificação dos riscos (PMI, 2013). O profissional responsável pela identificação dos riscos seleciona os envolvidos, deixa-os a par do processo e fornece informações importantes, onde através de sua experiência os entrevistados identificam os riscos (ROVAI, 2005).

Conforme PMI (2013), a técnica da Matriz *SWOT* possibilita aumentar a identificação dos riscos através da análise do ambiente interno e externo, onde são expostas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Também contribui por meio da averiguação do grau com que as forças da organização compensam as ameaças e as oportunidades que podem exceder as fraquezas.

Nas listas de verificação, Rovai (2005) utilizadas da identificação dos riscos por meio de histórico de informações e no conhecimento acumulado de projetos anteriores semelhantes e de outras fontes de informação. O autor aponta como vantagem a rapidez e simplicidade na identificação dos riscos. E como desvantagem aponta que o usuário poderá ficar limitado as categorias da lista.

A técnica de diagramas de riscos é fragmentada em três tipos, (PMI, 2013):

- a) Diagramas de causa e efeito ou diagrama de *Ishikawa*: São importantes para identificar as causas dos riscos;
- b) Diagramas de sistemas ou fluxogramas: Apresentam a interrelação dos diversos elementos de um sistema e o mecanismo de causalidade;
- c) Diagrama de influências: Apresentações gráficas de ocorrências que apresentam influências causais, ordenação dos eventos no tempo e outras relações entre variáveis e resultados.

Após a identificação os riscos devem ser categorizados por meio de uma matriz que apresente a origem dos eventos, a natureza e os tipos de riscos (IBGC, 2007). Conforme pode ser analisado na Figura 4.

Figura 4 – Matriz de categorização de riscos do IBGC

| | | Tipos | Natureza dos Riscos | | |
|--------------------|---------|----------------|---------------------|-------------|------------|
| | | | Estratégico | Operacional | Financeiro |
| origem dos eventos | Externo | Macroeconômico | | | |
| | | Ambiental | | | |
| | | Social | | | |
| | | Tecnológico | | | |
| | | Legal | | | |
| | Interno | Financeiro | | | |
| | | Ambiental | | | |
| | | Social | | | |
| | | Tecnológico | | | |
| | | Conformidade | | | |

Fonte: IBGC (2007, 17)

O IBGC (2007) divide a origem dos eventos em: a) riscos externos onde são classificados os eventos do ambiente macroeconômico, político, social, entre outros; b) riscos internos onde são registradas as ocorrências da própria estrutura organizacional.

A natureza dos riscos conforme apresentado pelo IBGC (2007), é composta por: a) riscos estratégicos que são associados à tomada de decisão da alta administração podendo ocasionar perda substancial; b) riscos operacionais que estão ligados a eventos de perdas devido a falhas do nível operacional da organização; e c) riscos financeiros que estão associados à exposição das operações financeiras da organização.

2.6.2 Avaliação e análise dos riscos

A finalidade da análise de riscos é entender a natureza do risco, suas características e o nível de risco (NBR ISO 31.000, 2018). Para NBR ISO 31.000 (2018, p.13) esta etapa compreende “[...] a consideração detalhada de incertezas,

fontes de risco, consequências, probabilidade, eventos, cenários, controles e sua eficácia”. O autor ainda esclarece que um acontecimento poderá ter diversas causas e consequências, podendo afetar diversos objetivos.

A análise de riscos possibilita a decisão se os riscos necessitam ser tratados e as estratégias de tratamentos mais adequada e rentável (AS/NZS 4360, 2004), ou seja, permite que a organização estabeleça a ação que será tomada em relação aos mesmos. Segundo a NBR ISO 31.000 (2018) poderá ser realizada a análise com diversos níveis de detalhamento e complexidade, conforme a finalidade da análise, de informação confiável e disponível, e da disponibilidade de recursos.

A etapa de análise de risco compreende a avaliação dos fatores de risco, suas consequências positivas e negativas e a probabilidade de que essas venham a ocorrer (AS/NZS 4360, 2004). A norma ainda destaca que a associação da probabilidade do evento e suas consequências, são avaliados pela eficácia das estratégias e controles existentes. e que para a análise das consequências e probabilidades, sejam utilizadas fontes e técnicas de informações relevantes. As seguintes fontes de informações são listadas pela AS/NZS 4360 (2004):

- a) Registros anteriores;
- b) Prática e experiência;
- c) Literatura pública;
- d) Pesquisa de mercado;
- e) Resultado de consulta pública;
- f) Experimentos e protótipos;
- g) Modelos econômicos, de engenharia, entre outros;
- h) Julgamento especializado e especialistas;
- i) E como técnicas de informações a AS/NZS destaca as seguintes:
- j) Entrevistas estruturadas com especialistas da área de interesse;

- k) Uso de grupos multidisciplinares de especialistas;
- l) Avaliações individuais através de questionários; e
- m) Utilização de modelos e simulações.

A NBR ISO 31.000 (2018) esclarece que a etapa de análise proporciona uma entrada para a avaliação dos riscos, possibilitando a decisão sobre se o risco precisa de tratamento e de que forma, e quais as estratégias e métodos mais adequados para o seu tratamento.

A avaliação de riscos possibilita que a organização veja o impacto que possíveis eventos em potencial podem impactar a realização dos objetivos (COSO, 2007). Na visão da NBR ISO 31.000 (2018), esta etapa tem como objetivo dar apoio as decisões e compreende a comparação dos resultados da análise de riscos com os parâmetros determinados, possibilitando estabelecer onde será essencial ação adicional.

Uma das técnicas utilizadas na avaliação de riscos é a matriz de probabilidade e impacto. Segundo o PMI (2013) esta matriz prioriza os riscos para posterior análise quantitativa e planejamento de respostas aos riscos baseada na sua classificação de riscos, sendo a classificação determinada através da avaliação da sua probabilidade e impacto.

Os riscos são classificados conforme a probabilidade de ocorrência e impacto, onde a organização deve estabelecer quais combinações de probabilidade e impacto serão classificadas como de alto risco, risco moderado e baixo risco (PMI, 2013). O instituto ainda especifica que em uma matriz em preto e branco, que está representada na Figura 5, os diferentes tons de cinza indicam estas condições, ou seja, a área em cinza escuro é determinada como alto risco; na área de cinza médio representa baixo risco; a área de cinza claro apresenta risco moderado.

Figura 5 – Matriz de probabilidade e impacto PMI

| Matriz de probabilidade e impacto | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------------------|----------------|-------------------|---------------|---------------------|---------------------|---------------|-------------------|----------------|----------------------|
| Probabilidade | Ameaças | | | | | Oportunidades | | | | |
| 0,90 | 0,05 | 0,09 | 0,18 | 0,36 | 0,72 | 0,72 | 0,36 | 0,18 | 0,09 | 0,05 |
| 0,70 | 0,04 | 0,07 | 0,14 | 0,28 | 0,56 | 0,56 | 0,28 | 0,14 | 0,07 | 0,04 |
| 0,50 | 0,03 | 0,05 | 0,10 | 0,20 | 0,40 | 0,40 | 0,20 | 0,10 | 0,05 | 0,03 |
| 0,30 | 0,02 | 0,03 | 0,06 | 0,12 | 0,24 | 0,24 | 0,12 | 0,06 | 0,03 | 0,02 |
| 0,10 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,04 | 0,08 | 0,08 | 0,04 | 0,02 | 0,01 | 0,01 |
| | 0,05/ Muito baixo | 0,10/ Baixo | 0,20/ Moderado | 0,40/ Alto | 0,80/ Muito alto | 0,80/ Muito alto | 0,40/ Alto | 0,20/ Moderado | 0,10/ Baixo | 0,05/ Muito baixo |

Impacto (escala numérica) em um objetivo (por exemplo, custo, tempo, escopo ou qualidade)

Cada risco é avaliado de acordo com a sua probabilidade de ocorrência e o impacto em um objetivo se ele realmente ocorrer. Os limites de tolerância da organização para riscos baixos, moderados ou altos são mostrados na matriz e determinam se o risco é alto, moderado ou baixo para aquele objetivo.

Fonte: PMI (2013, 330)

A Técnica de Incidentes Críticos (TIC) busca reconhecer erros detectados durante o processo operacional, e utilizá-los para prevenção (CARDOSO JUNIOR; GONÇALVES; SCARPEL, 2012). É uma técnica aplicada por meio de entrevista com colaboradores dos principais departamentos da organização, onde os mesmos devem recordar e descrever incidentes que tenham cometido ou observado (CICCO, 2009). Conforme o autor, após a conclusão da entrevista os incidentes são classificados em categorias de risco por meio das quais serão determinados os pontos de risco e as ações prioritárias para distribuição dos recursos disponíveis.

Outro método que pode ser utilizado na avaliação de riscos é a Análise do Modo de Falha e Efeito (FMEA)², que é a busca por falhas, que venham a prejudicar a segurança da operação, através de investigação sistemática e minuciosa do processo (CARDOSO JUNIOR; GONÇALVES; SCARPEL, 2012). A análise ocorre por meio de um grupo de colaboradores que identificam para um produto ou processo as suas funções, os tipos de falhas que venham a ocorrer, bem como os efeitos e as possíveis causas destas falhas (AMARAL; TOLEDO, 2006). Os autores

² Failure Mode and Effect Analysis

destacam que em seguida os riscos identificados são avaliados através de índices, o que possibilita realizar ações para reduzi-los.

A Análise Preliminar de Riscos (APR) busca identificar eventos de risco, causas e consequências e estipular medidas de controle (BARROS, 2013). Segundo Barros (2013) para cada risco identificado são determinados as suas causas, os métodos de detecção disponíveis e os efeitos sobre a organização. Com os riscos identificados é definido quais os que devem ser priorizados, e sugeridas medidas preventivas ou mitigadoras buscando eliminar as causas ou reduzir as consequências.

A Análise da Árvore de Falhas é conceituada por Barros (2013) como uma técnica de análise de riscos que parte de um evento escolhido para estudo onde se estabelece combinações de falhas e situações que poderiam ocasionar a sua ocorrência. O método consiste em construir níveis subsequentes ou ramos, buscando a identificação das falhas que estão impactando no evento do topo da árvore (BARROS, 2013).

O método da Matriz de gravidade, urgência e tendência (GUT) trabalha priorizando a resolução dos problemas, levando em consideração a gravidade (prejuízos que pode causar), urgência (relação com o tempo necessário para resolvê-lo) e tendência (potencial de crescimento) de cada problema (GOMES, 2006). O autor explica que cada risco deve ser pontuado de 1 a 5, conforme sua gravidade, urgência e tendência. A multiplicação destas variáveis possibilita classificar os riscos de acordo com a pontuação, permitindo priorizá-los.

2.6.3 Tratamento e respostas aos riscos

A organização após ter identificado os riscos ao qual está exposta, e de analisar e avaliar os considerados como prioritários, deve ser definida quais estratégias devem ser utilizadas para cada um dos riscos tratados (PEREIRA, 2014). O autor ainda destaca a impossibilidade de acabar com o efeito de todos os riscos de uma única vez, tornando necessário escolher o tratamento dos mesmos conforme suas possíveis perdas ou ganhos.

O COSO (2007) define que com as repostas aos riscos, a organização analisa o efeito sobre a possibilidade de ocorrência e o impacto do risco, bem como os custos e benefícios, definindo dessa forma, uma resposta que os mantenha em um nível tolerável. Além de possibilitar a identificação da existência de oportunidades, bem como, uma visão geral de riscos de toda a organização. O COSO (2007) categoriza as repostas aos riscos da seguinte forma:

- a) Evitar: Interrupção das atividades que propiciam os riscos;
- b) Reduzir: São utilizados meios para diminuir a possibilidade ou o impacto dos riscos, ou ambos;
- c) Compartilhar: Diminuição da probabilidade ou do impacto dos riscos através da transferência ou por meio de compartilhamento de uma parte do risco;
- d) Aceitar: Nenhuma ação é praticada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos.

Conforme o IBGC (2007), com a impossibilidade de eliminação total dos riscos, a estruturação de um mapa de riscos contribui para definir prioridades e direciona os esforços referentes a novos projetos e planos de ação elaborados, minimizando eventos que venham a prejudicar e maximizando os que venham a beneficiar a organização. O autor ainda recomenda que a estrutura de controles internos seja alinhada com os objetivos estratégicos e ao nível de exposição ao qual a organização almeja.

O IBGC (2007) descreve as seguintes opções para repostas aos riscos:

- a) Evitar o risco: não se envolver ou buscar um meio de se retirar de uma situação de risco;
- b) Aceitar o risco: aceitando o risco deve ser considerado as seguintes alternativas:
 - Reter - Manter o risco no nível atual de impacto e probabilidade;
 - Reduzir – diminuir a probabilidade e o impacto do risco por meio de ações;

- Transferir e/ou compartilhar – ações que buscam minimizar o impacto e a probabilidade de acontecimentos do risco por meio de transferência ou compartilhamento de uma parte do mesmo;
 - Explorar – aumentar o nível de tolerância ao risco, desde que possibilite vantagens competitivas;
- c) Prevenção e redução dos danos: Podem ser reduzidos pela prevenção através da diminuição da probabilidade de ocorrência e/ou do impacto financeiro esperado pela organização, caso o evento aconteça. E pela remediação por meio do controle dos danos depois do fato ter ocorrido;
- d) Capacitação: No momento da avaliação, deve ser considerado a capacitação da organização de lidar com estes, sendo capaz de identificar, antecipar, mensurar, monitorar e mitigar. A avaliação da capacitação se dá por meio dos fatores de pessoas e processos, onde requer análise comparativa das melhores práticas, com a identificação de possíveis falhas de capacitação.

Na visão do PMI (2013) há quatro estratégias de resposta ao risco, onde prevenir, transferir e mitigar tratam as ameaças e riscos que podem ter efeitos negativos, e a estratégia de aceitar, que serve tanto para os riscos negativos como para os riscos positivos ou oportunidades. O autor ainda destaca que a prevenção e mitigação são boas para lidar com riscos críticos com alto impacto, enquanto a transferência e aceitação são melhores para ameaças menos críticos e de baixo impacto. As estratégias são definidas abaixo pelo PMI (2013):

- a) Prevenir: Esta resposta busca eliminar a ameaça, através da alteração do projeto. Alguns riscos podem ser evitados por meio de esclarecimento dos requisitos, obtenção de informações, melhora da comunicação ou com aquisição de conhecimento especializado;
- b) Transferir: O impacto de uma ameaça é transferido para terceiros, junto com a responsabilidade pela resposta;
- c) Mitigar: Objetiva minimizar a possibilidade de ocorrência ou impacto do risco buscando limites aceitáveis; e

- d) Aceitar: Nesta estratégia de resposta, se decide reconhecer a existência do risco, mas agir apenas se o risco ocorrer.

É sugerido ainda pelo PMI (2013) que para os riscos com impactos positivos sejam utilizadas as seguintes estratégias de resposta ao risco:

- a) Explorar: Objetiva eliminar a incerteza relacionada com algum risco positivo, assegurando o acontecimento da oportunidade;
- b) Melhorar: Busca aumentar a possibilidade e/ou impactos positivos de uma oportunidade, através da identificação e maximização dos seus principais impulsionadores;
- c) Compartilhar: Compreende a destinação integral ou parcial da responsabilidade da oportunidade para um terceiro com habilidades para explorar a oportunidade;
- d) Aceitar: Disposição de aceitar a oportunidade caso ela ocorra, mas sem persegui-la.

2.6.4 Controle e monitoramento dos riscos

O monitoramento e controle dos riscos ocorre por meio do acompanhamento dos riscos identificados abrangendo os riscos residuais e emergentes, objetivando garantir que a resposta aos riscos seja realizada e avaliar sua eficácia na redução dos mesmos (ROVAI, 2005). Para Rovai (2005) o processo de monitoração e controle dos riscos propiciam informações que auxiliam na tomada de decisões antes que o evento de risco ocorra.

O controle do risco é definido pelo COSO (2007) como políticas e procedimentos que colaboram garantindo a execução das respostas aos riscos. O PMI (2013) salienta que o controle resulta na identificação de novos riscos, na reavaliação dos atuais e no fechamento dos riscos desatualizados, sendo que a reavaliação deve ser planejada com frequência. A seguir são listadas formas de controle do risco pelo PMI (2013):

- a) Auditorias de riscos: Estas auditorias examinam e documentam o êxito das respostas para lidar com os riscos apresentados e suas principais causas, assim como a eficácia do processo de gestão de riscos. Seu formato e objetivos devem ser estabelecidos de forma clara antes da realização da auditoria;
- b) Análise de variação e tendências: Utiliza a análise da variação comparando os resultados planejados com os resultados reais. Para monitorar o desempenho pode ser utilizado a análise de valor agregado e outros métodos de análise de variação e tendências, sendo que os resultados das análises possibilitam prever o desvio potencial em relação às metas. O desvio em relação à linha de base no plano pode indicar o impacto das ameaças ou oportunidades;
- c) Medição do desempenho técnico: Este método confronta as realizações técnicas durante a execução do projeto com o cronograma de realizações técnicas. Para isso devem ser estipuladas medidas quantificáveis e objetivas de desempenho que possibilitem a comparação dos resultados reais com as metas;
- d) Análise de reservas: Podem ocorrer riscos com consequências positivas ou negativas nas reservas para contingências de orçamento ou cronograma. Esta análise confronta a quantidade restante de reservas para contingências com a quantidade restante de risco, buscando verificar se as reservas são adequadas;
- e) Reuniões: O gerenciamento de riscos deve ser tratado em reuniões periódicas, sendo que o tempo necessário desta ação irá variar, dependendo dos riscos apresentados, da prioridade e da dificuldade de resposta. Reuniões frequentes maximizam a probabilidade de as pessoas identificarem ameaças e oportunidades;

Abaixo COSO (2007) também apresenta algumas atividades de controle:

- a) Revisão da alta direção: Neste procedimento a alta direção confronta o desempenho atual em relação ao orçado, com às previsões, aos períodos anteriores e aos de concorrentes;
- b) Administração funcional direta ou de atividade: Os gerentes no exercício de suas atividades examinam relatórios de desempenho,
- c) Processamento da informação: Diversos controles são executados para verificar a precisão, a integridade e a autorização das transações. Os dados ficam disponíveis para verificações de edição on-line ou à combinação com arquivos aprovados de controle;
- d) Controles físicos: É realizado um inventário periódico dos estoques, equipamentos, dinheiro, entre outros ativos, e comparados com os valores apresentados nos registros de controle;
- e) Indicadores de desempenho: Relaciona diferentes indicadores operacionais ou financeiros, em conjunto com a realização de análises dos relacionamentos e das medidas de investigação e correção. Ao verificar os resultados inesperados ou tendências incomuns, a administração identifica a falta de capacidade para concluir processos fundamentais que irão reduzir a possibilidade de alcançar os objetivos; e
- f) Segregação de funções: Atribuição ou divisão das obrigações entre pessoas diferentes com o objetivo de minimizar o risco de falha ou de fraude.

O COSO (2007) enfatiza que, o monitoramento dos riscos torna-se necessário devido as modificações sofridas pelo processo de gestão de riscos corporativos com o passar do tempo e as respostas que se mostravam eficientes anteriormente podem se tornar ineficazes aos riscos. O autor ainda ressalta que as atividades de controle podem deixar de ser eficazes ou deixar de ser executadas e os objetivos da organização podem mudar. Sendo assim, a organização precisa monitorar o processo de gestão de riscos corporativos para que ele seja permanente e eficaz.

Segundo Rovai (2005) o monitoramento de riscos tem como finalidade definir se:

- a) As repostas aos riscos foram implantadas conforme o planejamento;
- b) As ações de respostas ao risco são eficientes como foi previsto ou torna-se necessário desenvolver novas respostas;
- c) As premissas ainda são validas;
- d) A exposição ao risco mudou de estado anterior, com análise de tendências;
- e) Aconteceu um evento precursor de risco;
- f) Estão sendo seguidas políticas e procedimentos adequados; e
- g) Reconhecimento de novos riscos que não tinham sido identificados previamente.

2.7 Estudos anteriores sobre riscos corporativos

As etapas de gestão de riscos corporativos serão expostas e após, apresentados estudos anteriores sobre gestão de riscos corporativos, por meio de um quadro comparativo onde serão abordados autor, ano, metodologia, objetivo e conclusões (QUADRO 1).

Quadro 1 – Estudos relacionados a gestão de risco corporativo

| AUTOR/ANO | OBJETIVO | METODOLOGIA | CONCLUSÕES |
|------------------------|---|---|---|
| Garcia et al (2009) | Identificar quais informações devem constar em um sistema de gestão de riscos e, qual a responsabilidade do <i>controller</i> na mensuração dessas informações. | Realizou-se uma análise bibliográfica buscando resgatar os conceitos e a importância da contribuição da gestão de riscos como instrumento essencial para auxiliar nas decisões estratégicas. Foi realizado uma pesquisa de campo e estudo de caso para analisar os procedimentos de gestão utilizados e se eles atendem as necessidades da empresa. | Os fatores de riscos identificados estão sendo minimizados, possibilitando que a organização alcance seus objetivos. |
| Maciel (2011) | Propor um novo modelo de controladoria, que seja independente da gestão e que se reporte diretamente. | Realizou-se uma análise bibliográfica e um estudo de métodos, técnicas e procedimentos científicos sobre modelos de controladoria e sistemas de gestão de riscos para apoio a governança corporativa. | O modelo proposto de controladoria é mais adequado para ser responsável pelo sistema de controle de riscos. |
| Fernandes et al (2013) | Analisar as diferenças e as similaridades entre os fatores na gestão de risco e na governança corporativa das empresas brasileiras de capital aberto do novo mercado. | Estudo descritivo, documental e qualitativo e a amostra compreende as dez maiores empresas brasileiras de capital aberto listadas na BM&F Bovespa, selecionadas a partir do montante de sua receita líquida de vendas. Desta amostra, excluíram-se as empresas financeiras e seguradoras. | Todas as empresas apresentam um gerenciamento dos riscos, porém cada uma gerência de um modo particular. Há diferenças e similaridades apresentadas quando se observam fatores como os tipos de riscos evidenciados, a frequência de reuniões, o tamanho do conselho de administração e fiscal, o conselho e membros independentes e as políticas de gestão dos riscos. |

(Continua...)

(Continuação...)

| AUTOR/ANO | OBJETIVO | METODOLOGIA | CONCLUSÕES |
|-------------------------|--|--|---|
| Lima et al (2014) | Analisar a implantação do processo de gestão de riscos numa empresa de energia a partir do modelo proposto pela norma ISO 31000. | Analizou o modelo apresentado na ISO 31000 e a implantação do processo de gestão de riscos na empresa, além de investigar o gap entre eles através de uma análise crítica dos resultados | A norma carece de orientações para que o seu modelo seja aplicado e que existem diferenças entre o processo metodológico de gestão de riscos adotado pela empresa e a orientação teórica indicada pela referida norma. A partir da pesquisa realizada, foi possível propor ferramentas para auxiliar a implantação do processo de gestão de riscos. |
| Daroit e Feil (2016) | Implantar o processo de gestão de riscos do negócio em uma empresa prestadora de serviços. | Utilizou metodologias de gestão de riscos como <i>brainstorming</i> , a análise de probabilidade e impacto, a Análise de Modos de Falha e Efeitos (FMEA) e o grau de severidade. | A aplicação do método de gestão de riscos possibilitou a identificação dos riscos aos quais a prestadora de serviços está exposta |
| Gerhardt (2016) | Identificar e analisar os riscos inerentes ao negócio da UNIVATES. | Realizou coletas de dados das etapas de identificação, classificação e avaliação dos riscos por meio da aplicação de questionário. Analisando os dados por meio da aplicação da matriz de probabilidade e impacto do PMI (2013). | A aplicação de técnicas simples e eficazes, possibilitaram identificação e classificação dos riscos, bem como a avaliação e análise do seu grau de severidade. |

(Continua...)

(Continuação...)

| AUTOR/ANO | OBJETIVO | METODOLOGIA | CONCLUSÕES |
|--------------------------|---|---|---|
| Feil e Maciel, (2017) | Analisar a relação entre a gestão de riscos de TI e de riscos corporativos da empresa agrícola. | Pesquisa qualitativa e estudo de caso. Através de procedimento técnico relaciona-se a entrevistas semiestruturadas, questionários fechado e documental. A análise das informações coletadas com auxílio do <i>software Sphinx Léxica</i> 5.1. | Há uma relação entre a gestão de riscos de TI e corporativos, mas considerada frágil na empresa. Não existe um processo formal de gerenciamento de riscos de TI. |
| Bertassi et al (2017) | Mapear as pesquisas sobre o papel da Controladoria na estruturação de sistemas de informação para gerenciamento de riscos corporativos. | Pesquisa bibliográfica sobre os temas Controladoria e gerenciamento de riscos corporativos. Exploratória para levantamento bibliométrico na base de dados Scopus com base na palavra-chave risco em trabalhos divulgados no Brasil e EUA de 2010 a 2015. Análise dos dados por meio do software VOSviewer | Dentre as lacunas observadas, destaca-se a inexistência de trabalhos que abordem sobre o papel da Controladoria na estruturação de sistemas de informação para gerenciamento de risco corporativo, bem como a abordagem de gestão de risco nas perspectivas de pessoas, processos e tecnologia. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio do referencial teórico apresentado neste capítulo, oportunizou-se estudar o surgimento e evolução do risco corporativo, bem como conceito e finalidade de risco. Além disso, abordou-se a definição da gestão de riscos, suas vantagens e desvantagens, os tipos de riscos corporativos e estudos anteriores sobre o tema. Também foram descritas as etapas do processo de gestão de riscos possibilitando identificar as principais ferramentas utilizadas no processo e contribuindo para o desenvolvimento desta pesquisa. Sendo assim, são desenvolvidos os procedimentos metodológicos que irão orientar os procedimentos a serem seguidos para a realização da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A ciência é um processo contínuo pela busca da verdade, de sinalização sistemática de erros e correções, extremamente racional (VERGARA, 1998). Para um conhecimento ser considerado científico é essencial a identificação das operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação, ou seja, estipular o método que possibilitou chegar a esse conhecimento (GIL, 2008).

Lakatos e Marconi (2003) definem método como o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, possibilita o alcance do objetivo, planejando o caminho a ser seguido, descobrindo erros e auxiliando nas decisões do cientista. Gil (2008) entende o método como caminho para se chegar a determinado fim e conceitua o método científico como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos empregados com o intuito de se atingir o conhecimento.

Conforme Alyrio (2009), por meio do método científico pode-se resolver problemas ou dar respostas de forma sistemática e lógica, baseando-se nos conceitos da ciência; através do auxílio da técnica serve de meio para se chegar a um resultado esperado. Este autor ainda esclarece que o método se origina do estudo de técnicas científicas e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade.

A seguir apresenta-se o tipo de pesquisa onde tratou-se a caracterização quanto ao modo de abordagem do problema, a caracterização quanto ao procedimento técnico e a caracterização quanto ao objetivo. Na sequência também

foi abordado a unidade de análise, plano e coleta de dados, o tratamento e análise dos dados coletados, e as limitações do método.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa é um processo formal com método de pensamento reflexivo, que demanda abordagem científica se estabelecendo como o caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais (LAKATOS; MARCONI, 2003). Após ter sido definida a forma como os dados serão tratados e analisados na pesquisa, deve ser definido o tipo de pesquisa que será utilizado no trabalho (PEROVANO, 2016).

De acordo com Perovano (2016), o objetivo da determinação do tipo de pesquisa tem relação com quais estratégias de pesquisa deverão ser desenvolvidas ou criadas para o processo de análise dos dados do estudo. A determinação do tipo de pesquisa contribui no desenho de pesquisa, indicando o grau de aprofundamento científico sobre o tema ou conceito de interesse e se o mesmo já foi investigado (PEROVANO, 2016).

Em seguida foi apresentada a caracterização quanto ao modo de abordagem do problema, a caracterização quanto ao procedimento técnico e a caracterização quanto ao objetivo.

3.1.1 Caracterização quanto ao modo de abordagem do problema

Na pesquisa qualitativa os dados têm uma abordagem interpretativa, com maior interferência da subjetividade do pesquisador, sendo tratada de forma mais reflexiva (ALYRIO, 2009).

Gerhardt e Silveira (2009) explicam que na abordagem de natureza qualitativa o pesquisador busca esclarecer a causa das coisas, apresentando o que cabe ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas tão pouco se sujeitam à prova de fatos, devido os dados analisados não serem métricos e se valerem de diferentes abordagens.

Para a pesquisa qualitativa os dados podem ser apurados por meio de entrevistas individuais, grupos focais, pesquisa etnográfica, comunicação por e-mail, gravações de vídeo e áudio, páginas de internet, livros e revistas, diários pessoais e descrição de campo, conversas de grupo, filmes entre outros (PEROVANO, 2016). Assim sendo, esta pesquisa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, concentrando-se no entendimento e explicação da dinâmica das relações sociais.

Na pesquisa quantitativa a análise dos dados se dá por meio de método estatístico, com mais objetividade e têm uma abordagem empírico-analítica (ALYRIO, 2009). Fonseca (2002) explica que na abordagem de natureza quantitativa a pesquisa utiliza métodos matemáticos para relatar os acontecimentos estudados. O autor ainda contribui definindo que este tipo de pesquisa é objetivo e que o entendimento de um fato, acontece através da análise de dados coletados com a ajuda de ferramentas padronizadas e neutro.

Segundo Richardson (1999), a abordagem quantitativa é definida pela aplicação da quantificação, na coleta de informações e no seu tratamento através de técnicas estatísticas. Na pesquisa quantitativa os dados são numéricos, sendo valores de grandezas monetárias, grandezas físicas ou escala Likert, sendo as opções convertidas em números (SILVA, 2014).

Esta pesquisa é qualiquantitativa, pois são utilizadas bases objetivas e subjetivas de análises. No caso da abordagem quantitativa adere-se a esta pesquisa, por utilizar métodos estatísticos por meio de questionários para a coleta, tabulação e análise dos dados, na fase de identificação, classificação e análise dos riscos. Nesse sentido é qualitativa, pois fez uso de método não estatístico, sendo utilizada a técnica do *brainstorming* para a coleta e análise dos dados, na fase do tratamento, controle e monitoramento dos riscos.

3.1.2 Caracterização quanto ao procedimento técnico

Na pesquisa tipo estudo de caso, o pesquisador empenha-se ao estudo árduo de situações do passado, que possibilitem a associação com situações presentes,

em relação a uma ou algumas unidades sociais como: indivíduos, grupos, instituições, comunidades (MARTINS, 1994).

Conforme Mezzaroba e Monteiro (2009) no estudo de caso o objeto de estudo deve ser algo que de fato exista e que seja capaz de ser experimentada pela percepção de realidade de quem a pesquisa. O autor ainda salienta a importância do estudo em deixar uma contribuição para proporcionar novas relações em função da problemática, ou seja, que forneça contribuição original à área de estudo do tema.

O estudo de caso é amplamente utilizado em organizações públicas e privadas buscando compreender ou solucionar problemas, valendo-se da pesquisa aplicada. Além disso, as pesquisas desses problemas podem surgir da observação de casos do cotidiano, como no caso se adotar métodos estatísticos que possibilitariam melhorar o controle de produção e em como proporcionar a melhoria na gestão de determinado processo da organização (PEROVANO, 2016).

Gil (2008) expõe que a técnica de coleta de dados documental possibilita ao pesquisador informações em quantidade e qualidade suficientes para evitar perda de tempo. Para Chemin (2012) além de acelerar o processo de investigação, esta técnica é fundamental em algumas pesquisas que demandam de tais fontes.

Chemin (2012, p. 65) ainda especifica que a documentação de fontes primárias são “[...] aquelas que ainda não receberam tratamento analítico, como documentos de arquivos públicos e privados; cartas; contratos; publicações parlamentares, jurídicas e administrativas; censos estatísticos; notas fiscais; documentos não escritos, como fotografias, objetos [...]”.

O questionário é o método de pesquisa formado por um conjunto de perguntas submetidas a pessoas com o objetivo de obter informações de determinado assunto (GIL, 2008). Chemin (2012) complementa, que no questionário o conjunto de questões são respondidas por escrito pelo respondente, sem o pesquisador estar presente e geralmente abrange um número elevado de perguntas.

Conforme Alyrio (2009) o questionário deve ser escrito de forma simples, buscando o fácil entendimento das questões pelo respondente, pois o entrevistador não estará presente para auxiliá-lo ou incentivá-lo a responder. O autor ainda define

que o questionário pode dividir-se em questões fechadas ou abertas, sendo o questionário com questões fechadas formado por alternativas predefinidas, ou seja, o respondente deve optar por uma das respostas predefinidas, e o com questões abertas onde a resposta é livre, permitindo que o respondente formule sua resposta.

O procedimento técnico que será adotado é o estudo de caso, pois foi utilizado na organização visando compreender e solucionar problemas do dia a dia por meio de pesquisa aplicada, além de contribuir para o desenvolvimento de futuras pesquisas acerca do tema. A coleta de dados ocorreu pelas técnicas de questionários e documentos de fontes primárias.

3.1.3 Caracterização quanto ao objetivo

As pesquisas descritivas objetivam descrever as características de determinada população, fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2008). O autor ainda ressalta que uma das características mais relevantes dos estudos classificados como descritivos, está no fato da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Segundo Alyrio (2009), a pesquisa descritiva enumera e ordena os dados, não tendo o propósito de comprovar ou negar hipóteses exploratórias, possibilitando uma nova pesquisa explicativa, justificada na experimentação. GIL (2008) destaca que este tipo de pesquisa, pode ir além do reconhecimento da existência de relações entre variáveis, objetivando definir a natureza dessa relação.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e ordena os dados sem a intervenção do pesquisador, além disso, procura encontrar a periodicidade que um acontecimento ocorre, a sua natureza, características, causas e relações com outros acontecimentos (FREITAS; PRODANOV, 2013). Os autores ainda explicam que para coletar os dados, são utilizados métodos específicos como a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e a observação.

Dessa forma, a caracterização desta pesquisa quanto ao objetivo pode ser definida como descritiva, devido os dados coletados por meio de questionários terem sido registrados, classificados e analisados sem terem sofrido interferência do

acadêmico. Além disso, utilizou métodos estatísticos para tabulação e análise dos dados.

3.2 Unidade de análise

A unidade de análise abrange uma rede de lojas do setor do comércio varejista, denominada de lojas Certel. A empresa está localizada no Vale do Taquari - RS, Brasil e a opção por esta pesquisa ocorreu pelo fato da organização não possuir processo de gerenciamento de riscos corporativos que abranja todos os níveis da organização.

3.3 Coleta de dados

Na coleta de dados deve ser descrito como serão obtidos os dados necessários para responder ao problema (VERGARA,1998). Para Chemin (2012) este procedimento descreve as técnicas utilizadas para coleta de dados e exemplifica dizendo que se utilizados modelos de questionários, testes ou escalas deverão ser incluídos, bem como os roteiros a serem seguidos se a pesquisa tiver técnica de entrevista ou de observação.

A realização da coleta de dados ocorreu entre os dias 20 de agosto e 21 de setembro de 2018 e dividiu-se em duas etapas. Na primeira etapa, foi realizada a pesquisa documental do modelo de gestão de riscos elaborado e utilizado pela Cooperativa de Distribuição de Energia Teutônia (Certel Energia³), que se divide em riscos estratégicos, riscos de processos e riscos das partes interessadas, com o intuito de adaptá-lo para as lojas Certel⁴. Após realizar a pesquisa documental, optou-se por adaptar para as lojas Certel apenas a gestão dos riscos estratégicos e de processos, levando em consideração que os negócios são de áreas diferentes. Do modelo de gestão de riscos utilizado pela Certel Energia, já havia sido implementado pelas lojas Certel no ano de 2018 a gestão dos riscos estratégicos,

³ A Certel é dividida em duas cooperativas. A Cooperativa de Distribuição de Energia Teutônia (Certel Energia) que compreende a distribuição de energia elétrica e a Cooperativa Regional de Desenvolvimento Teutônia (Certel), que contempla as lojas Certel, Geração de Energia e empresas controladas.

⁴ Este modelo de risco já havia sido desenvolvido para a área de energia e não para a área das lojas da Certel. Neste sentido, utilizou-se esta ferramenta já pronta e adaptou-se as lojas da Certel.

sendo integrado ao seu processo de planejamento estratégico. Tal processo que será apresentado no capítulo 5, utilizou a técnica do *brainstorming* e o método da matriz de gravidade, urgência e tendência (GUT) e teve a participação do grupo de gestores formados por um diretor e sete gerentes de departamentos de apoio, que abrangem os níveis organizacionais estratégico e tático da empresa. Optou-se pela técnica do *brainstorming* devido ao número de participantes ser reduzido e pelo método da matriz de gravidade, urgência e tendência (GUT) pois possibilitou priorizar os riscos e por ser de fácil entendimento para o grupo de gestores

A segunda etapa contempla a implantação da gestão de riscos de processos por meio desta pesquisa e foi adaptado do modelo utilizado pela Certel Energia. Utilizou as técnicas de questionários para identificação, classificação e análise, e *brainstorming* para o tratamento, controle e monitoramento dos riscos. A população que participou dos questionários é formada por gestores dos níveis tático e operacional da organização. Com uma amostra de 31 gestores, sendo dois gerentes de departamento de apoio, um supervisor de vendas e 26 gerentes de lojas e dois auditores internos. Dos 31 gestores que compuseram a amostra, todos responderam aos questionários. A escolha pela técnica do questionário justifica-se pelo tamanho da população e devido aos respondentes estarem situados em outras cidades. A definição por esta amostra de gestores, se deve ao fato da participação que os mesmos têm nos processos de gestão da organização, na tomada de decisão, e pela experiência e especialidade que possuem em suas áreas de atuação. Estes fatores demonstram a importância que a amostra terá para o desenvolvimento do processo de gerenciamento de riscos corporativos na organização.

As técnicas utilizadas para coleta de dados na segunda etapa são as seguintes: a) O questionário para identificação dos riscos foi elaborado, optando por questão aberta, buscando aproveitar a experiência dos gestores com o propósito de obter uma listagem de riscos de processos; b) Com base lista de riscos de processos obtida, foi realizado o questionário de classificação e análise dos riscos, com questões fechadas visando a priorização conforme a severidade dos riscos, e por meio da matriz GUT foi solicitado que os respondentes avaliassem os riscos quanto a sua tendência, gravidade e urgência, onde foram atribuídos pesos para cada uma das cinco opções, das três variáveis; c) Através de reunião coordenada

pelo autor, foi utilizada a técnica do *brainstorming* para elaboração de planos de ações e indicadores para os riscos de alta e média severidade.

A seguir foi detalhada a segunda etapa de coleta de dados, apresentando as técnicas de coleta utilizadas no processo de identificação, classificação e análise, tratamento e monitoramento de riscos.

3.3.1 Técnica de identificação dos riscos

A identificação de risco teve como objetivo obter uma listagem dos riscos conforme a percepção dos gestores selecionados, baseado na sua experiência e visão dos processos que envolvem as lojas.

A coleta de dados para identificação dos riscos de processos ocorreu entre os dias 20 a 27 de agosto de 2018, sendo feita através da aplicação de questionário por meio da plataforma *Googleforms* com questão aberta e sem realização do pré-teste (APÊNDICE A). Gil (2008) esclarece que no questionário com questões abertas é possibilitado ao participante fazer sua própria resposta e explica que o pré-teste é a aplicação de um teste prévio para verificar possíveis falhas como complexidade das perguntas, escrita imprecisa, estresse dos participantes, entre outros. Junto ao questionário foi feita uma breve contextualização a respeito do assunto, e da amostra de 31 gestores todos responderam ao questionário, obtendo-se 100% de retorno.

Figura 6 –Recorte do questionário utilizado para identificação dos riscos

Identificação de riscos de processos no ponto de venda das lojas Certel.

Olá caros colegas das lojas Certel!

Este formulário está sendo aplicado para a coleta de dados do trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis. O seu objetivo é identificar os riscos de processos no ponto de venda que a Certel está exposta. A escolha do tema deve-se à necessidade de desenvolver abordagens próprias à gestão de riscos nas lojas Certel, tendo em vista o ambiente dinâmico e competitivo do mercado varejista.

- 1. Conforme sua percepção, liste abaixo os principais riscos de processo que sua loja (filial) está exposta.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após descrever a técnica de identificação dos riscos, foi apresentado a seguir, o processo de classificação e análise dos riscos.

3.3.2 Técnica de classificação e análise dos riscos

Esta fase teve como objetivo classificar e analisar os riscos de processos identificados, priorizando quais os riscos devem ser tratados e monitorados.

Foi realizada uma nova coleta de dados para classificação e análise dos riscos que ocorreu entre os dias 28 de agosto e 07 de setembro de 2018, através de questionário com questões fechadas e sem pré-testes, por meio da plataforma *Googleforms*. No questionário com questões fechadas segundo Gil (2008), os respondentes devem escolher uma opção de resposta dentre as apresentadas em uma lista. Junto ao questionário foi feita uma breve contextualização a respeito do assunto, e da amostra de 31 gestores todos responderam ao questionário, obtendo-se 100% de retorno.

Foi utilizado o método da matriz GUT para a avaliação e priorização dos riscos. Os questionários foram divididos em três seções (APÊNDICE A) para que cada risco fosse avaliado conforme a sua gravidade, urgência e tendência. No fim de

cada seção foi inserido a descrição de cada risco para auxiliar no entendimento geral. Foi solicitado aos respondentes que escolhessem uma das cinco opções de resposta para cada risco, sendo que cada opção de resposta possuía um peso correspondente. As figuras 7, 8 e 9 apresentam a primeira e segunda questões e a figura 10 apresenta as cinco primeiras descrições dos riscos do questionário de classificação e análise dos riscos de processos.

Figura 7 – Recorte do questionário utilizado para classificação e análise dos riscos conforme gravidade

| Gravidade em caso de ocorrência. | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <p>Caros colegas, ressalto que o objetivo deste trabalho é que vocês gestores ajudem a construir a matriz de risco dos principais processos que envolvem as lojas. O retorno desse trabalho não é para saber se a loja realiza os processos de forma incorreta, e sim para ajudar a classificar os riscos aos quais as lojas estão expostas. Pontuem todos os riscos abaixo, independente do risco ocorrer ou não em sua loja.</p> <p>Agora avalie os seguintes riscos de acordo com a sua gravidade em caso de ocorrência (prejuízos que ele pode causar) assinalando uma das cinco opções de acordo com sua importância. OBS: Abaixo desta lista segue as descrições dos riscos para melhor entendimento.</p> | | | | | |
| | Sem gravidade | Pouco grave | Grave | Muito grave | Extremamente grave |
| 1. Processo do crediário próprio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Análise de crédito da venda realizada pela loja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 8 – Recorte do questionário utilizado para classificação e análise dos riscos conforme urgência

| Urgência de sua solução. | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|--|-----------------------|------------------------------|
| <p>Caros colegas, ressalto que o objetivo deste trabalho é que vocês gestores ajudem a construir a matriz de risco dos principais processos que envolvem as lojas. O retorno desse trabalho não é para saber se a loja realiza os processos de forma incorreta, e sim para ajudar a classificar os riscos aos quais as lojas estão expostas. Pontuem todos os riscos abaixo, independente do risco ocorrer ou não em sua loja.</p> <p>Agora avalie os seguintes riscos de acordo com a sua urgência (importância de sua solução) assinalando uma das cinco opções de acordo com sua importância. OBS: Abaixo desta lista segue as descrições dos riscos para melhor entendimento.</p> | | | | | |
| | Pode esperar | Pouco urgente | Urgente, merece atenção no curto prazo | Muito urgente | Necessidade de ação imediata |
| 1. Processo do crediário próprio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Análise de crédito da venda realizada pela loja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 9 – Recorte do questionário utilizado para classificação e análise dos riscos conforme tendência

| Tendência de ocorrência. | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <p>Caros colegas, ressalto que o objetivo deste trabalho é que vocês gestores ajudem a construir a matriz de risco dos principais processos que envolvem as lojas. O retorno desse trabalho não é para saber se a loja realiza os processos de forma incorreta, e sim para ajudar a classificar os riscos aos quais as lojas estão expostas. Pontuem todos os riscos abaixo, independente do risco ocorrer ou não em sua loja.</p> <p>Avalie os seguintes riscos de acordo com a Tendência de ocorrência (chance de que ocorra) assinalando uma das cinco opções de acordo com sua importância. OBS: Abaixo desta lista segue as descrições dos riscos para melhor entendimento.</p> | | | | | |
| | Muito baixa | Baixa | Moderada | Alta | Muito alta |
| 1. Processo do crediário próprio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Análise de crédito da venda realizada pela loja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 10 – Recorte de exemplo das descrições dos riscos para auxiliar gestores

| Descrição dos riscos de processos: |
|---|
| <p>1. Processo do crediário próprio: Morosidade no processo de liberação de venda do crediário próprio, podendo criar insatisfação do cliente.</p> <p>2. Análise de crédito da venda realizada pela loja: Falhas na análise de crédito da venda realizada, por não seguir as regras da política de crédito.</p> <p>3. Venda por Faturamento Antecipado (FA): Mercadoria vendida por FA, o produto chega no estoque da loja, a entrega da FA é emitida, porém, a mercadoria não é entregue. Em caso de fiscalização do ICMS a loja pode ser autuada.</p> <p>4. Venda por financeira (CDC): Venda realizada fora do procedimento com pendência de assinatura e não conferência dos documentos. Este risco dificulta ou impossibilita o repasse do valor da venda pela financeira para a Certel.</p> <p>5. Liberação da senha do gerente para descontos em vendas: No momento da venda o gerente libera sua senha para o vendedor realizar desconto acima da sua alçada.</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após descrever a técnica de classificar e analisar os riscos de processos identificados, será apresentado a seguir o processo de tratamento e monitoramento dos riscos.

3.3.3 Técnica de tratamento e monitoramento dos riscos

Esta fase teve como objetivo tratar e monitorar os riscos de processos identificados, classificados e analisados, conforme sua severidade.

A coleta de dados foi realizada por meio de reunião que ocorreu dia 13 de setembro de 2018, tendo as participações do supervisor de vendas e três gerentes de departamentos de apoio (nível tático). Através da técnica do *brainstorming* e por meio do programa *Software Microsoft Office Excel* foram definidos planos de ações e indicadores para os riscos de alta e média severidade. Os riscos de alta severidade foram elaborados planos de ações para minimizá-los e indicadores para o seu monitoramento e controle. E para os riscos de média severidade, planos de ações de contingência e delimitados indicadores para acompanhá-los.

3.4 Tratamento e análise dos dados coletados

O tratamento dos dados aborda como se pretende tratar os dados que foram coletados, justificando que o tratamento utilizado é apropriado a finalidade da pesquisa (VERGARA,1998). Na análise de dados, Lakatos e Marconi (2003) expõem que os resultados de trabalho estatístico são mais detalhados pelo pesquisador, buscando estabelecer as relações entre os dados alcançados e as hipóteses formuladas.

Chemin (2012) esclarece que a análise objetiva sumariar, classificar e codificar os dados levantados com o intuito de alcançar as respostas pretendidas para o estudo através de raciocínio dedutivo, indutivo, comparativo, entre outros. Envolve ainda a definição dos métodos que serão utilizados para a análise quantitativa ou qualitativa.

Vergara (1998) explica que os dados podem ser tratados de forma quantitativa por meio de procedimentos estatísticos ou de forma qualitativa, onde

conforme exemplo, os dados podem ser codificados, apresentados de forma mais estruturada e analisando-os.

Na definição de Perovano (2016), na análise qualitativa não se tem uma determinação inflexível em relação a forma de análise dos dados, porém deve ser considerada a necessidade de uma sistemática codificação dos mesmos. O autor destaca ainda, que os dados referentes a esta pesquisa são coletados através de entrevistas individuais, grupos focais, gravações de vídeo e áudio, páginas da internet, livros e revistas, entre outros.

O tratamento dos dados que foram coletados nesta pesquisa foi realizado do dia 8 até 20 de setembro de 2018, sendo tabulados através do programa *Software Microsoft Office Excel*, onde foram agrupados de forma sistematizada para tornar possível sua mensuração e interpretação. Os dados alcançados com a pesquisa foram analisados de forma qualitativa e quantitativa, tendo como finalidade verificar se o processo foi totalmente aplicado.

3.4.1 Técnica de análise dos riscos

A análise da priorização de cada risco foi feita através do método da matriz de gravidade, urgência e tendência (GUT). Conforme explica Gomes (2006), cada risco deve receber uma pontuação (Quadro 2), conforme sua gravidade, urgência e tendência, sendo que a multiplicação destas variáveis possibilita classificar os riscos de acordo com a pontuação, permitindo priorizá-los (Quadro 3).

Cada risco foi classificado de acordo com sua gravidade, urgência e tendência, os respondentes tiveram que optar por uma resposta, conforme sua percepção e aversão ao risco.

Quadro 2 – Classificação dos pesos

| Gravidade | Urgência | Tendência | Pesos |
|--------------------|--|-------------|-------|
| Sem gravidade | Pode esperar | Muito baixa | 1 |
| Pouco grave | Pouco urgente | Baixa | 3 |
| Grave | Urgente, merece atenção no curto prazo | Moderada | 5 |
| Muito grave | Muito urgente | Alta | 7 |
| Extremamente grave | Necessidade de ação imediata | Muito alta | 9 |

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 3 – Exemplo da matriz GUT

| Risco | Consequências caso ocorra | Matriz GUT | | | Severidade |
|---|---|------------|----------|-----------|------------|
| | | Gravidade | Urgência | Tendência | |
| Reimpressão das notas fiscais de venda. | Reimpressão de nota fiscal pode gerar uma nova entrega da mercadoria. | 5 | 4 | 4 | 84 |

Fonte: Adaptado pelo autor do modelo gestão de riscos estratégicos Certel (2018)

Após atribuída uma das cinco respostas (Quadro 2) com seu respectivo peso para a gravidade, urgência e tendência para cada risco, de acordo com a percepção de cada respondente, os dados foram tabulados e calculados por meio de média ponderada (APÊNDICES C, D, e E) e seu resultado foi tabulado na matriz GUT (Quadro 3).

Quadro 4 - Escala de severidade dos riscos

| Severidade | Escala | Classificação |
|-------------------|---------------|----------------------|
| Baixa | 1 a 243 | Verde |
| Média | 244 a 486 | Amarelo |
| Alta | 487 a 729 | Vermelho |

Fonte: Adaptado pelo autor do modelo gestão de riscos estratégicos Certel (2018)

A pontuação encontrada através da matriz GUT é classificada conforme a legenda da severidade dos riscos (Quadro 4), sendo definida da seguinte forma:

- a) Verde: São os riscos de baixa severidade não sendo necessário ações para tratá-los, recomenda-se serem monitorados por meio de indicadores;
- b) Amarelo: São riscos de média severidade que demandam atenção, devendo ser preparado plano de ação de contingência e acompanhado por indicadores;
- c) Vermelha: São os riscos de alta severidade que requerem ações para tratá-los, devendo ser eliminado ou mitigado. Também devem ser definidos indicadores para o seu monitoramento.

3.5 Limitações do método

Como todo método possui possibilidades e limitações, torna-se importante antecipar-se às críticas e apresentar quais as limitações que a metodologia está exposta, as razões que explicam a sua preferência e por qual motivo ela continua sendo oportuna a finalidade da pesquisa (VERGARA, 1998).

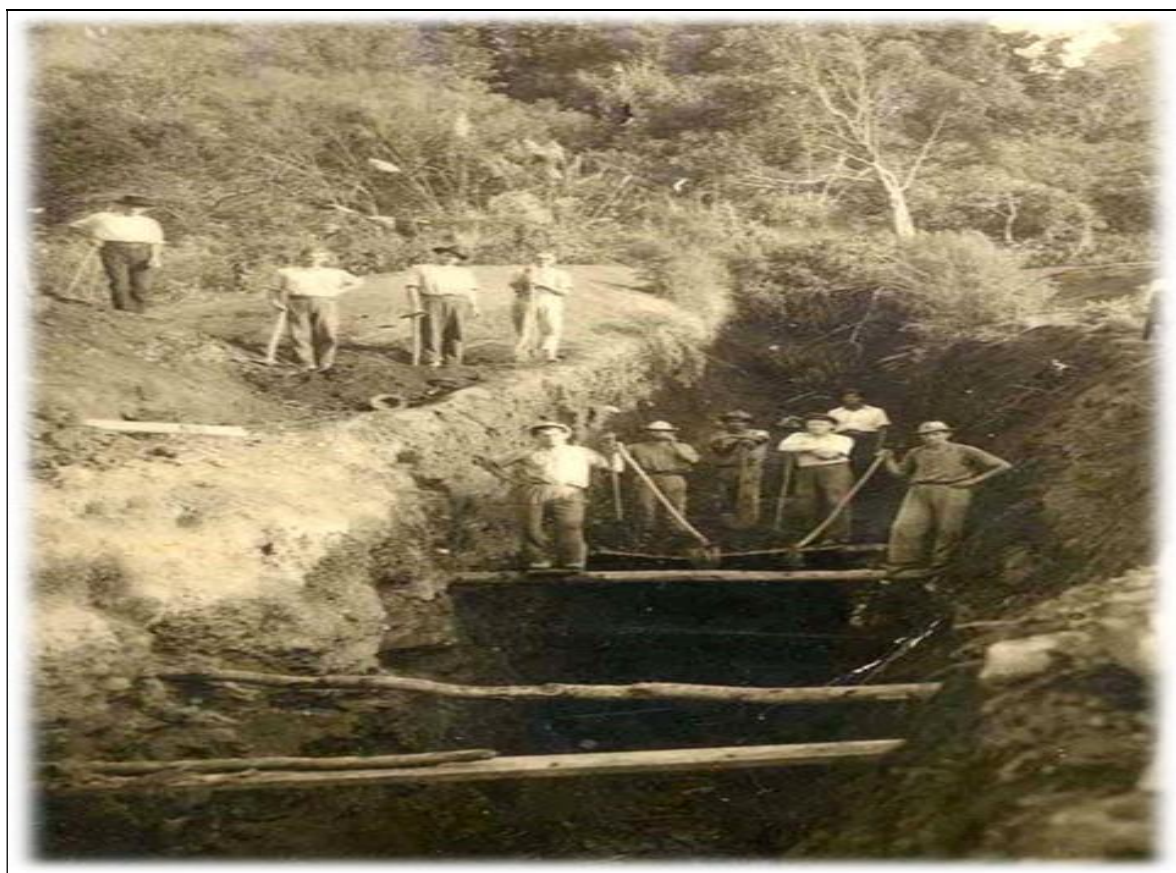
O processo de avaliação foi por meio de questionário, que assim como todo instrumento de pesquisa, possui limitações. Conforme Gil (2008) o questionário possui as seguintes limitações:

- a) Impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode interferir na qualidade das respostas;
- b) Representatividade da amostra pode ser comprometida, por não ter garantia que as questões serão respondidas;
- c) Normalmente abrange número pequeno de perguntas, devido ao fato que questionários muito extensos tem grandes chances de não serem respondidos;
- d) Possibilita resultados bastante críticos em relação a objetividade, pois as questões podem ter significado diferente para cada respondente.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A cooperativa Certel foi fundada em 19 de fevereiro de 1956 com o propósito de gerar e distribuir energia, por iniciativa de Reinoldo Aschebrock que liderou a comunidade do distrito de Teutônia na construção de usina, levantamento de postes e ligação dos fios de energia (CERTEL, 2018).

Figura 11 – Construção da barragem Harmonia em Teutônia em 1950



Fonte: Certel (2018)

A história das lojas Certel começou em 1966 quando foi aberta uma loja de material elétrico na Vila Teutônia, tendo como objetivo favorecer os associados da cooperativa, através da comercialização de mercadorias que agregassem qualidade ao seu modo de vida. Em 1971, foi inaugurada a primeira filial da loja no município de Lajeado, comercializando materiais elétricos e motores elétricos para refrigeração. Em 1972, com o aumento sucessivo da demanda por parte do associado, o negócio foi incrementado com mais produtos e equipamentos necessários às instalações que promovessem o maior consumo de energia. Com o passar dos anos o negócio foi agregando novas linhas de produtos até se transformar em uma rede de lojas de móveis, eletrodomésticos e eletrônicos.

A partir de 1º de maio de 2009, a cooperativa foi dividida em duas cooperativas atendendo a legislação da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), sendo elas a Cooperativa de Distribuição de Energia Teutônia (Certel Energia) que compreende a distribuição de energia elétrica e a Cooperativa Regional de Desenvolvimento Teutônia (Certel) que contempla as lojas Certel, Geração de Energia e empresas controladas (CERTEL, 2018).

As lojas Certel comercializam uma diversificada linha de produtos, como móveis, eletrodomésticos e eletrônicos. O seu centro de administração está localizado no município de Teutônia e conta com uma rede de 26 lojas físicas e uma loja virtual, que estão distribuídas nas regiões do Vale do Taquari, Vale do Rio Pardo, Serra e Central, do estado do Rio Grande do Sul.

Figura 12 – Lojas Certel



Fonte: Certel (2018)

A missão das lojas Certel é ser uma empresa que busca oferecer soluções de varejo de maneira competitiva, respeitando clientes, colaboradores, fornecedores e parceiros. Tem como visão ser uma empresa sólida e rentável, proporcionando conforto e momentos felizes aos clientes.

Por meio do planejamento estratégico a Certel define e gerencia seus objetivos, estratégias, ações de médio e longo prazos, controla o desempenho através de indicadores e analisa resultados. O mesmo é elaborado a partir de reuniões de planejamento iniciadas em setembro do ano anterior, envolvendo a Diretoria e gestores de setores intermediários. Desde 1992, o processo abrange a análise dos cenários macro e microeconômicos, do ambiente externo e interno, dos requisitos das partes interessadas, dos fatores críticos de sucesso e das necessidades dos processos.

No modelo de gestão de riscos utilizado pela Certel Energia os dados levantados no Planejamento Estratégico, na análise dos requisitos e expectativas

das partes interessadas e na análise dos processos do SGQ, são avaliados nas matrizes de gestão de riscos, onde são tomadas ações para os riscos e/ou oportunidades consideradas relevantes ao negócio, priorizados com a pontuação da matriz GUT. Em 2018, o modelo de gestão de riscos da Certel Energia começou a ser implementado nas lojas Certel, sendo adaptado ao negócio.

5 RESULTADO E ANÁLISES

Neste capítulo apresenta-se o resultado da gestão de riscos estratégicos implementado pela empresa, o resultado da aplicação da gestão de riscos de processos por meio desta pesquisa e a discussão dos resultados.

O modelo de gestão de riscos tratado nesta pesquisa foi adaptado do modelo utilizado pela Cooperativa de Distribuição de Energia Teutônia (Certel Energia), sendo dividido em riscos estratégicos, riscos de processos e riscos das partes interessadas que está relacionado ao seu sistema de gestão da qualidade. Devido aos negócios serem de áreas diferentes foram adaptados para as lojas Certel apenas os riscos estratégicos que já havia sido implementado pela empresa e os riscos de processos que foi realizado por meio desta pesquisa.

Cabe ressaltar que conforme o IBGC (2017) não há uma forma única de implementação do gerenciamento de riscos. O autor ainda reforça que na definição do modelo a ser implementado, as organizações observem seu ambiente e mercado de atuação, sua cultura e sua compreensão a respeito da gestão de riscos.

5.1 Resultado da gestão de riscos estratégicos

A gestão de riscos estratégicos nas lojas Certel foi adotada em 2018 sendo integrado ao processo de planejamento estratégico. Abaixo descreve-se o processo de gestão de riscos estratégicos adotado.

5.1.1 Identificação, classificação e análise dos riscos estratégicos

Durante o processo de planejamento estratégico, por meio da análise *SWOT* são definidos os pontos fortes e oportunidades, bem como pontos fracos e ameaças, sendo estes dois últimos que compõem a matriz de riscos. Este processo foi implementado através da técnica do *brainstorming* para a identificação, classificação e análise dos riscos, sendo aplicada em uma reunião com o presidente da cooperativa, um diretor e sete gerentes de departamentos de apoio que abrangem os níveis organizacionais estratégico e tático da empresa. Com base no conhecimento e experiência do grupo de gestores foram identificados 22 riscos, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Identificação, classificação e análise dos riscos estratégicos

| Risco | Consequências caso ocorra | Matriz GUT | | | Severidade |
|--|---|------------|----------|-----------|------------|
| | | Gravidade | Urgência | Tendência | |
| Demora na liberação de crédito pela financeira | Insatisfação | 3 | 3 | 3 | 27 |
| Preços em relação à concorrência (política de preços) | Perda de volume de venda | 3 | 3 | 3 | 27 |
| Pendências de contratos de serviços antigos | Redução da lucratividade | 3 | 3 | 3 | 27 |
| Limitação da operação de consórcio | Perda de receita | 5 | 3 | 5 | 75 |
| Política de crédito indefinida | Afeta a rentabilidade | 5 | 5 | 5 | 125 |
| Distanciamento físico entre matriz e lojas | Falhas na gestão de lojas | 5 | 5 | 5 | 125 |
| Alto índice de desemprego | Inadimplência e perda do poder de compras | 5 | 5 | 5 | 125 |
| Alto comprometimento da renda e endividamento do cliente | Perda do poder de compra | 5 | 5 | 5 | 125 |
| Restrição de crédito para menores de 21 anos | Perda de possíveis clientes | 5 | 5 | 5 | 125 |

(Continua...)

(Continuação...)

| Risco | Consequências caso ocorra | Matriz GUT | | | Severidade |
|---|--|------------|----------|-----------|------------|
| | | Gravidade | Urgência | Tendência | |
| Mudança dos hábitos de consumo (população envelhecendo, filhos morando com pais, foco em tecnologia). | Perda de venda e <i>share</i> | 5 | 5 | 5 | 125 |
| Desenvolvimento gerencial e equipes (serviços, produtos, atendimento) | Perda de clientes e receita, baixa produtividade | 5 | 7 | 5 | 175 |
| Produtividade das vendas X remuneração do varejo (gerência) | Custo fixo elevado / faturamento, comodismo | 5 | 7 | 5 | 175 |
| Agressividade das redes de varejo (preços e condições de pagamento) | Perda de venda e <i>share</i> | 7 | 5 | 5 | 175 |
| Crescimento do e-commerce | Perda de venda e <i>share</i> | 7 | 5 | 5 | 175 |
| Prospecção de clientes | Diminuição na aquisição de novos clientes | 5 | 7 | 7 | 245 |
| Ponto de equilíbrio financeiro insatisfatório | Lucratividade aquém da meta | 7 | 7 | 5 | 245 |
| Falta de ações <i>omnichannel</i> (integração das lojas físicas com o ambiente virtual) | Prejudica a mudança e adaptabilidade (tendência do mercado) | 5 | 7 | 9 | 315 |
| Não potencialização das lojas físicas (<i>marketshare</i>) | Perda de fatia de mercado | 7 | 7 | 7 | 343 |
| Ausência de análise dos resultados da rentabilidade do crediário próprio e tendências | A falta da informação impede o delineamento das estratégias de venda | 7 | 7 | 7 | 343 |
| Ajuste do modelo de negócios | Impede a constância de propósito | 7 | 7 | 7 | 343 |
| Redução do poder de compra da empresa | Perda de clientes, redução da receita, ruptura de linhas de produtos | 9 | 9 | 9 | 729 |
| Ruptura da linha branca e marrom | Perda de clientes, redução da receita | 9 | 9 | 9 | 729 |

Fonte: Modelo gestão de riscos estratégicos Certel (2018)

A legenda da severidade dos riscos é definida da seguinte forma:

- a) Verde: São os riscos de baixa severidade não sendo necessário ações para tratá-los, recomenda-se serem monitorados por meio de indicadores;
- b) Amarelo: São riscos de severidade média baixa que demandam atenção. Recomenda-se a elaboração de plano de ação de contingência e acompanhado por indicadores;
- c) Laranja: São riscos de severidade média alta que demandam atenção. Recomenda-se a elaboração de plano de ação de contingência e acompanhado por indicadores. Os riscos classificados como médio alto tem prioridade maior em relação aos riscos categorizados como médio baixo;
- d) Vermelha: São os riscos de alta severidade que requerem ações para tratá-los, devendo ser eliminado ou mitigado. Também deve ser definido indicadores para o seu monitoramento;

Por meio da matriz GUT os gestores definiram entre os pesos 0, 3, 5, 7 ou 9 para cada risco identificado, conforme sua gravidade, urgência e tendência. A multiplicação das três variáveis possibilitou classificar os riscos de acordo com sua pontuação, permitindo definir as prioridades. O grau de severidade foi definido por meio de escala apresentada no Quadro 6.

Quadro 6 – Escala de severidade dos riscos

| Severidade | Escala | Classificação |
|-------------------|---------------|----------------------|
| Baixa | 1 a 100 | Verde |
| Média baixa | 101 a 200 | Amarelo |
| Média alta | 201 a 400 | Laranja |
| Alta | 401 a 729 | Vermelho |

Fonte: Modelo gestão de riscos estratégicos Certel (2018)

Com base na escala de severidade (Quadro 6), dentre os 22 riscos encontrados, quatro são de baixa severidade necessitando serem monitorados por

indicadores. Apresentou 16 riscos de média (amarelo e laranja) severidade necessitando a atenção e recomendando-se plano de contingência e indicadores de monitoramento. De alta severidade foram identificados dois riscos que necessitaram de ações imediatas para tratá-los, bem como indicadores para monitorá-los.

A etapa de identificação, classificação e análise dos riscos estratégicos é essencial tanto para a determinação dos riscos quanto das oportunidades, contribuindo para o sucesso do planejamento estratégico. COSO (2007) contribui definindo que uma organização ao definir sua estratégia visa atingir objetivos e o gerenciamento de riscos oportuniza aos gestores ponderar sobre os riscos referente as diversas alternativas, sendo desta forma importante no processo de definição da estratégia.

5.1.2 Tratamento, controle e monitoramento dos riscos estratégicos

Na etapa do tratamento, controle e monitoramento da gestão de riscos estratégicos já implementado, foram tratados apenas os riscos enquadrados com severidade alta, onde foram realizados planos de ações e delimitados indicadores (Quadro 7). Também foram elaborados planos de ações de contingência e delimitados indicadores para acompanhar alguns riscos de severidade média alta considerados estrategicamente mais importantes, e seguindo a determinação da legenda de severidade dos riscos de que “Recomenda-se a elaboração de plano de ação de contingência acompanhado por indicadores”.

| Risco | Severidade | Indicador | Plano de Ação |
|---|------------|--|--|
| Prospecção de clientes | Média alta | - Acompanhamento da carteira de clientes ativos; | - Incremento do número de tabloides entregues nas cidades de atuação da rede de lojas; - Inclusão do tabloide no Jornal Choque, entregue a todos os associados; - Ativação do sistema CRM; |
| Ponto de equilíbrio financeiro insatisfatório | Média alta | - Margem bruta; - Análise horizontal das despesas fixas; - Ponto de Equilíbrio; | - Melhorar margem de contribuição aumentando venda de produtos com maior margem bruta (redução do CMV); - Redução de despesas fixas; |
| Falta de ações <i>omnichannel</i> (integração das lojas físicas com o ambiente virtual) | Média alta | - Número de vendas por <i>omnichannel</i> ; | - Padronizar a política comercial; - Integrar logística de entregas, trocas e devoluções; - Alinhar estratégias de Marketing; |
| Ausência de análise dos resultados da rentabilidade do crediário próprio e tendências | Média alta | - <i>Spred</i> (taxa cobrada cliente - taxa paga ao banco); | - Criação de ferramenta para simular taxa de juros para o crediário e para a análise do resultado gerado pelo mesmo; |
| Redução do poder de compra da empresa | Alta | - Margem bruta e giro de estoque; - Acompanhamento da evolução do saldo de estoques; | - Readequação do mix buscando mercadorias com maior giro e margem bruta; - Busca de <i>funding</i> para investimento em estoque; |
| Ruptura da linha branca e marrom | Alta | - Margem bruta por linha; - Giro de estoque por linha; - Acompanhamento de saldo de estoque por linha; | - Readequação do mix destas linhas diminuindo a diversidade de marcas para aumentar a profundidade; - Definição de novas parcerias e modelo de negócios com fornecedores; |

Fonte: Elaborado pelo autor do modelo gestão de riscos estratégicos Certel (2018)

O monitoramento dos indicadores e planos de ação é realizado na reunião de análise crítica mensal junto ao planejamento estratégico pelo grupo de gestores, onde são analisados o desempenho dos indicadores e revisadas as ações planejadas e suas tendências. O grupo de gestores é formado pelo presidente da cooperativa, um diretor e sete gerentes de departamentos de apoio que abrangem os níveis organizacionais estratégico e tático da empresa.

Na sequência apresenta-se o resultado da aplicação da gestão de riscos de processos.

5.2 Resultados da aplicação da gestão de riscos de processos

A gestão de riscos de processos das lojas Certel foi adaptado do modelo utilizado pela Certel Energia e aplicado por meio desta pesquisa. Abaixo descreve-se a gestão de riscos de processos adotado.

5.2.1 Identificação, classificação e análise dos riscos de processos

A identificação dos riscos de processos ocorreu por meio de questionário enviado para 26 gerentes de lojas (nível operacional), um supervisor de vendas, dois auditores internos e dois gerentes de departamentos de apoio (nível tático), totalizando 31 respondentes. Foram identificados 22 riscos de processos e suas consequências em caso de ocorrência (Quadro 8), conforme a percepção do grupo de gestores.

Quadro 8 – Riscos identificados

| Riscos de processo | Consequências caso ocorra |
|---|---|
| Reimpressão das notas fiscais de venda. | Reimpressão de nota fiscal pode gerar uma nova entrega da mercadoria. |
| Pagamentos de títulos pela loja | As lojas realizam somente o pagamento de títulos de despesas até o limite de R\$ 80,00. Este processo pode ocasionar falha no envio da nota fiscal para o setor de contabilidade realizar o lançamento contábil e divergência no Sped Contábil. |
| Mercadorias vendidas na loja e retirada pelo cliente direto no centro de distribuição (CD). | A loja não realiza a nota fiscal de venda e o cliente retira a mercadoria direto no centro de distribuição apenas com a faturamento antecipado (FA). Este risco pode ocasiona divergências nos estoques. |
| Devolução de vendas. | O risco da emissão da nota de devolução sem a efetiva entrada da mercadoria, ocasionando distorções no estoque e crédito indevido para o cliente. |

(Continua...)

(Continuação...)

| Riscos de processo | Consequências caso ocorra |
|---|--|
| Cargas lacradas. | A distribuição das mercadorias pelo CD, são realizadas sem lacre, com cargas que atendem mais de 1 filial. Pode ocasionar divergências de estoque. |
| Contratação de terceirizados (montador e freteiro) por Recibo de Pagamento Autônomo (RPA) | Contratar terceirizado por RPA pode ocasionar ação trabalhista por vínculo empregatício, mesmo que seja eventual. |
| Reservas de mercadorias. | Itens não atendidos pelo CD permanecem pendentes, ocasionar duplicidade de pedidos e compra indevida de mercadorias pela matriz. |
| Descarga das mercadorias transferidas do CD para a loja. | Risco de avaria na descarga das mercadorias transferidas do CD para a loja. |
| Venda por FA | Mercadoria vendida por FA, o produto chega no estoque da loja, a entrega da FA é emitida, porém, a mercadoria não é entregue. Em caso de fiscalização do ICMS a loja pode ser autuada. |
| Venda por financeira Crédito Direto ao Consumidor (CDC) | Venda realizada fora do procedimento com pendências de assinatura e não conferência dos documentos. Dificulta ou impossibilita o repasse do valor da venda pela financeira para a Certel. |
| Liberação da senha do gerente para descontos em vendas. | No momento da venda o gerente libera sua senha para o vendedor realizar desconto acima da sua alçada. |
| Conferência das mercadorias transferidas do CD para a loja. | Divergências no estoque. |
| Expedição (entrega de mercadorias). | Todos os funcionários da loja têm acesso aos estoques da loja, e todos podem fazer entregas. Este risco pode ocasionar divergência nos estoques. |
| Conferência de caixa periódica pelo gerente. | Divergência no caixa da filial. |
| Mercadoria entregue somente por FA sem emissão da nota fiscal. | A mercadoria vendida por FA, após chegar no estoque da loja é entregue ao cliente sem emissão da nota fiscal, ocasionando divergências no estoque. |
| Falta de realização inventário de estoque periódico pela loja. | Falta de realização de inventário de estoque pela equipe da loja, podendo ocasionar divergências e gerando despesa com tributação devido a necessidade de ajustes de estoque (entradas e baixas de estoque). |
| Análise de crédito da venda realizada pela loja. | Falhas na análise de crédito da venda realizada, por não seguir as regras da política de crédito. |

(Continua...)

(Continuação...)

| Riscos de processo | Consequências caso ocorra |
|---|---|
| Entregas de mercadorias, sem a assinatura no canhoto de aceite da nota fiscal | Canhoto de aceite da nota fiscal sem assinatura de comprovação de entrega. O cliente pode alegar que a mercadoria não foi entregue e assim ocasionar ação no Procon. |
| Processo do crediário próprio. | Insatisfação do cliente. |
| Segurança (sistema de monitoramento de alarme) | Não realização de testes contínuos para verificação do funcionamento do sistema de alarmes. O mau funcionamento do sistema de alarmes pode deixar a loja exposta a arrombamentos. |
| Segurança dos balcões expositores (eletrinhos e celulares) | Falta de segurança dos balcões onde ficam expostos os eletrinhos e celulares. Balcão sem chave ou expostos perto da saída da loja, podem ocasionar furto de mercadorias. |
| Excesso de valores em caixa e no cofre. | Risco de sinistro por excesso de valores no caixa e no cofre. |

Fonte: Elaborado pelo autor

Com os riscos identificados e listados, foi montado um novo questionário com o propósito de classificar e analisar os riscos conforme sua gravidade, urgência e tendência. O questionário foi enviado para os 31 respondentes, onde foi solicitado que para cada risco fosse assinalada uma das cinco opções (muito baixa, baixa, moderada, alta, muito alta) conforme a gravidade, urgência e tendência e de acordo com a percepção de cada gestor.

O Quadro 9 apresenta o resultado das respostas com relação a tendência de ocorrência de cada risco. Todas as perguntas foram respondidas pelos 31 gestores. Ao analisar o Quadro 9 observa-se que 72% das respostas se concentraram entre as opções baixa e alta, e que a variável moderada obteve a maioria das respostas representando 28% do total. Este resultado evidencia que na percepção dos respondentes a tendência de que a maioria dos riscos identificados venham a ocorrer é média e necessitam de certa atenção.

Quadro 9 – Número de respostas em relação a tendência de ocorrência do risco

| Risco | Tendência de ocorrência do risco | | | | |
|---|----------------------------------|-------|----------|------|------------|
| | Muito baixa | Baixa | Moderada | Alta | Muito alta |
| 1. Processo do crediário próprio | 0 | 2 | 18 | 8 | 3 |
| 2. Análise de crédito da venda realizada pela loja | 3 | 3 | 10 | 14 | 1 |
| 3. Venda por FA | 5 | 11 | 4 | 8 | 3 |
| 4. Venda por financeira (CDC) | 7 | 8 | 7 | 8 | 1 |
| 5. Liberação da senha do gerente para descontos em vendas | 4 | 7 | 7 | 12 | 1 |
| 6. Devolução de vendas | 9 | 7 | 11 | 4 | 0 |
| 7. Reimpressão das notas fiscais de vendas | 11 | 10 | 6 | 2 | 2 |
| 8. Expedição (entrega das mercadorias) | 1 | 10 | 6 | 10 | 4 |
| 9. Mercadoria entregue somente por FA sem emissão da nota fiscal | 5 | 8 | 10 | 2 | 6 |
| 10. Mercadorias vendidas na loja e retirada pelo cliente direto no CD | 11 | 6 | 7 | 6 | 1 |
| 11. Entregas de mercadorias, sem a assinatura no canhoto de aceite da nota fiscal | 0 | 10 | 7 | 11 | 3 |
| 12. Contratação de terceirizados (montador e freteiro) por Recibo de Pagamento Autônomo (RPA) | 7 | 7 | 8 | 5 | 4 |
| 13. Reservas de mercadorias | 4 | 5 | 14 | 6 | 2 |
| 14. Conferência das mercadorias transferidas do CD para a loja | 5 | 7 | 12 | 5 | 2 |
| 15. Descarga das mercadorias transferidas do CD para a loja | 5 | 10 | 10 | 2 | 4 |
| 16. Cargas lacradas | 8 | 10 | 5 | 6 | 2 |
| 17. Excesso de valores em caixa e cofre | 3 | 5 | 5 | 10 | 8 |
| 18. Conferência periódica do caixa pelo gerente | 5 | 6 | 7 | 10 | 3 |
| 19. Pagamentos de títulos pela loja | 13 | 4 | 11 | 2 | 1 |
| 20. Falta de realização periódica de inventário de estoque pela loja | 4 | 3 | 9 | 6 | 9 |
| 21. Segurança (sistema de monitoramento de alarme) | 3 | 8 | 5 | 5 | 10 |
| 22. Segurança dos balcões expositores (eletrodomésticos e celulares) | 1 | 5 | 10 | 6 | 9 |
| Total | 114 | 152 | 189 | 148 | 79 |

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados das respostas com relação a gravidade de cada risco na percepção do grupo de gestores estão apresentados no Quadro 10. Todas as perguntas foram respondidas pelos 31 gestores e a predominância das respostas ocorreu entre as opções pouco grave e muito grave com um total de 77%, sendo que a maioria se concentrou na opção pouco grave com 28% das respostas. Pela

predominância das respostas terem se concentrado entre as opções pouco grave e muito grave, nota-se que na percepção do grupo de gestores, há preocupação com a gravidade dos riscos.

Quadro 10 – Número de respostas em relação a gravidade do risco

| Risco | Gravidade do risco | | | | |
|---|--------------------|-------------|-------|-------------|--------------------|
| | Sem gravidade | Pouco grave | Grave | Muito grave | Extremamente grave |
| 1. Processo do crediário próprio | 1 | 7 | 8 | 8 | 7 |
| 2. Análise de crédito da venda realizada pela loja | 2 | 4 | 7 | 14 | 4 |
| 3. Venda por FA | 5 | 6 | 12 | 4 | 4 |
| 4. Venda por financeira (CDC) | 3 | 8 | 9 | 8 | 3 |
| 5. Liberação da senha do gerente para descontos em vendas | 1 | 13 | 6 | 10 | 1 |
| 6. Devolução de vendas | 4 | 9 | 13 | 3 | 2 |
| 7. Reimpressão das notas fiscais de vendas | 6 | 11 | 9 | 5 | 0 |
| 8. Expedição (entrega das mercadorias) | 2 | 10 | 9 | 7 | 3 |
| 9. Mercadoria entregue somente por FA sem emissão da nota fiscal | 2 | 5 | 8 | 6 | 10 |
| 10. Mercadorias vendidas na loja e retirada pelo cliente direto no CD | 5 | 10 | 7 | 8 | 1 |
| 11. Entregas de mercadorias, sem a assinatura no canhoto de aceite da nota fiscal | 0 | 10 | 7 | 9 | 5 |
| 12. Contratação de terceirizados (montador e freteiro) por Recibo de Pagamento Autônomo (RPA) | 7 | 7 | 9 | 6 | 2 |
| 13. Reservas de mercadorias | 3 | 13 | 10 | 2 | 3 |
| 14. Conferência das mercadorias transferidas do CD para a loja | 1 | 13 | 5 | 8 | 4 |
| 15. Descarga das mercadorias transferidas do CD para a loja | 1 | 12 | 10 | 4 | 4 |
| 16. Cargas lacradas | 2 | 14 | 6 | 6 | 3 |
| 17. Excesso de valores em caixa e cofre | 0 | 4 | 6 | 11 | 10 |
| 18. Conferência periódica do caixa pelo gerente | 1 | 8 | 9 | 7 | 6 |
| 19. Pagamentos de títulos pela loja | 4 | 14 | 6 | 6 | 1 |
| 20. Falta de realização periódica de inventário de estoque pela loja | 2 | 6 | 8 | 7 | 8 |
| 21. Segurança (sistema de monitoramento de alarme) | 1 | 6 | 4 | 9 | 11 |
| 22. Segurança dos balcões expositores (eletrinhos e celulares) | 1 | 4 | 6 | 11 | 9 |
| Total | 54 | 194 | 174 | 159 | 101 |

Fonte: Elaborado pelo autor

No quadro 11 o resultado das respostas com relação a urgência de cada risco na percepção do grupo de 31 gestores. A predominância das respostas ocorreu entre as opções pouco urgente e muito urgente totalizando 75%, sendo que a maioria se concentrou na opção pouco urgente com 28% das respostas. Com relação a urgência de solução caso o risco ocorra, fica evidenciado por meio da predominância das respostas entre urgente e muito urgente a preocupação dos gestores com os riscos identificados.

Quadro 11 – Número de respostas em relação a urgência do risco

| Risco | Urgência de solução | | | | |
|---|---------------------|---------------|--|---------------|------------------------------|
| | Pode esperar | Pouco urgente | Urgente, merece atenção no curto prazo | Muito urgente | Necessidade de ação imediata |
| 1. Processo do crediário próprio | 1 | 4 | 10 | 10 | 6 |
| 2. Análise de crédito da venda realizada pela loja | 1 | 4 | 4 | 19 | 3 |
| 3. Venda por FA | 3 | 10 | 10 | 6 | 2 |
| 4. Venda por financeira (CDC) | 2 | 8 | 12 | 8 | 1 |
| 5. Liberação da senha do gerente para descontos em vendas | 5 | 12 | 4 | 8 | 2 |
| 6. Devolução de vendas | 4 | 12 | 7 | 6 | 2 |
| 7. Reimpressão das notas fiscais de vendas | 7 | 14 | 6 | 4 | 0 |
| 8. Expedição (entrega das mercadorias) | 3 | 10 | 9 | 2 | 7 |
| 9. Mercadoria entregue somente por FA sem emissão da nota fiscal | 2 | 7 | 8 | 5 | 9 |
| 10. Mercadorias vendidas na loja e retirada pelo cliente direto no CD | 7 | 13 | 4 | 5 | 2 |
| 11. Entregas de mercadorias, sem a assinatura no canhoto de aceite da nota fiscal | 1 | 1 | 11 | 8 | 10 |
| 12. Contratação de terceirizados (montador e freteiro) por Recibo de Pagamento Autônomo (RPA) | 3 | 13 | 6 | 6 | 3 |
| 13. Reservas de mercadorias | 2 | 9 | 13 | 6 | 1 |
| 14. Conferência das mercadorias transferidas do CD para a loja | 3 | 13 | 2 | 9 | 4 |
| 15. Descarga das mercadorias transferidas do CD para a loja | 4 | 12 | 5 | 7 | 3 |
| 16. Cargas lacradas | 4 | 14 | 3 | 8 | 2 |
| 17. Excesso de valores em caixa e cofre | 0 | 2 | 10 | 6 | 13 |

(Continua...)

(Continuação...)

| Risco | Urgência de solução | | | | |
|--|---------------------|---------------|--|---------------|------------------------------|
| | Pode esperar | Pouco urgente | Urgente, merece atenção no curto prazo | Muito urgente | Necessidade de ação imediata |
| 18. Conferência periódica do caixa pelo gerente | 2 | 10 | 5 | 9 | 5 |
| 19. Pagamentos de títulos pela loja | 4 | 13 | 7 | 7 | 0 |
| 20. Falta de realização periódica de inventário de estoque pela loja | 3 | 2 | 13 | 5 | 8 |
| 21. Segurança (sistema de monitoramento de alarme) | 3 | 4 | 4 | 9 | 11 |
| 22. Segurança dos balcões expositores (eletrinhos e celulares) | 1 | 1 | 9 | 8 | 12 |
| Total | 65 | 188 | 162 | 161 | 106 |

Fonte: Elaborado pelo autor

Foi utilizada a matriz GUT onde foram atribuídos pesos para cada uma das cinco opções, das três variáveis, conforme Quadro 2. Os pesos foram modificados sendo que para a gestão de riscos estratégicos a empresa utilizou os pesos 0, 3, 5, 7, 9 e para a gestão de riscos de processos realizada por esta pesquisa, os pesos utilizados foram 1, 3, 5, 7, 9, substituindo o peso 0 pelo peso 1, pois entende-se que o peso 0 anula a resposta e prejudica a avaliação.

A multiplicação das três variáveis possibilitou classificar os riscos de acordo com sua pontuação, permitindo definir as prioridades. O grau de severidade foi definido por meio de escala apresentada no Quadro 4. A escala de severidade também foi alterada, sendo que para a gestão de riscos estratégicos a empresa utilizou as classificações verde, amarelo, laranja e vermelho e para a gestão de riscos de processos, esta pesquisa optou por simplificar a classificação em apenas verde, amarelo e vermelho. Tendo o propósito de tornar a classificação mais simples e objetiva.

A legenda da severidade dos riscos conforme a classificação do Quadro 4 é definida da seguinte forma:

- d) Verde: São os riscos de baixa severidade não sendo necessário ações para tratá-los, recomenda-se serem monitorados por meio de indicadores;

- e) Amarelo: São riscos de média severidade que demandam atenção, devendo ser preparado plano de ação de contingência e acompanhado por indicadores;
- f) Vermelha: São os riscos de alta severidade que requerem ações para tratá-los, devendo ser eliminado ou mitigado. Também devem ser definidos indicadores para o seu monitoramento.

Na legenda da severidade dos riscos de processos em relação a legenda dos riscos estratégicos, foi alterada a determinação da classificação amarelo “Recomenda-se a elaboração de plano de ação de contingência e acompanhado por indicadores” para “devendo ser preparado plano de ação de contingência e acompanhado por indicadores”, pois aos riscos de severidade média não devem ser dada a opção de ter ou não um plano de contingência preparado em caso do risco ocorrer, pois entende-se que a gestão da organização deve ter comportamento proativo.

O resultado alcançado é apresentado abaixo, conforme o Quadro 12.

Quadro 12 – Identificação, classificação e análise dos riscos

| Risco | Consequências caso ocorra | Matriz GUT | | | Severidade |
|---|---|------------|----------|-----------|------------|
| | | Gravidade | Urgência | Tendência | |
| Reimpressão das notas fiscais de venda. | Reimpressão de nota fiscal pode gerar uma nova entrega da mercadoria. | 5 | 4 | 4 | 84 |
| Pagamentos de títulos pela loja | As lojas realizam somente o pagamento de títulos de despesas até o limite de R\$ 80,00. Este processo pode ocasionar falha no envio da nota fiscal para o setor de contabilidade realizar o lançamento contábil e divergência no Sped Contábil. | 5 | 5 | 4 | 106 |

(Continua...)

(Continuação...)

| Risco | Consequências caso ocorra | Matriz GUT | | | Severidade |
|---|---|------------|----------|-----------|------------|
| | | Gravidade | Urgência | Tendência | |
| Mercadorias vendidas na loja e retirada pelo cliente direto no CD. | A loja não realiza a nota fiscal de venda e o cliente retira a mercadoria direto no CD apenas com a FA. Este risco pode ocasionar divergências nos estoques. | 5 | 5 | 5 | 118 |
| Devolução de vendas. | O risco da emissão da nota de devolução sem a efetiva entrada da mercadoria, ocasionando distorções no estoque e crédito indevido para o cliente. | 5 | 5 | 5 | 132 |
| Cargas lacradas. | A distribuição das mercadorias pelo CD, são realizadas sem lacre, com cargas que atendem mais de 1 filial. Pode ocasionar divergências de estoque. | 6 | 5 | 5 | 152 |
| Contratação de terceirizados (montador e freteiro) por Recibo de Pagamento Autônomo (RPA) | Contratar terceirizado por RPA pode ocasionar ação trabalhista por vínculo empregatício, mesmo que seja eventual. | 5 | 6 | 6 | 167 |
| Reservas de mercadorias. | Itens não atendidos pelo CD permanecem pendentes, ocasionar duplicidade de pedidos e compra indevida de mercadorias pela matriz. | 5 | 6 | 6 | 184 |
| Descarga das mercadorias transferidas do CD para a loja. | Risco de avaria na descarga das mercadorias transferidas do CD para a loja. | 6 | 6 | 5 | 184 |
| Venda por FA | Mercadoria vendida por FA, o produto chega no estoque da loja, a entrega da FA é emitida, porém, a mercadoria não é entregue. Em caso de fiscalização do ICMS a loja pode ser autuada. | 6 | 6 | 6 | 190 |
| Venda por financeira (CDC) | Venda realizada fora do procedimento com pendências de assinatura e não conferência dos documentos. Dificulta ou impossibilita o repasse do valor da venda pela financeira para a Certel. | 6 | 6 | 5 | 196 |
| Liberação da senha do gerente para descontos em vendas. | No momento da venda o gerente libera sua senha para o vendedor realizar desconto acima da sua alçada. | 6 | 5 | 6 | 197 |

(Continua...)

(Continuação...)

| Risco | Consequências caso ocorra | Matriz GUT | | | Severidade |
|---|--|------------|----------|-----------|------------|
| | | Gravidade | Urgência | Tendência | |
| Conferência das mercadorias transferidas do CD para a loja. | Divergências no estoque. | 6 | 6 | 6 | 211 |
| Expedição (entrega de mercadorias). | Todos os funcionários da loja têm acesso aos estoques da loja, e todos podem fazer entregas. Este risco pode ocasionar divergência nos estoques. | 6 | 6 | 7 | 253 |
| Conferência de caixa periódica pelo gerente. | Divergência no caixa da filial. | 7 | 7 | 6 | 283 |
| Mercadoria entregue somente por FA sem emissão da nota fiscal. | A mercadoria vendida por FA, após chegar no estoque da loja é entregue ao cliente sem emissão da nota fiscal, ocasionando divergências no estoque. | 8 | 7 | 6 | 318 |
| Falta de realização inventário de estoque periódico pela loja. | Falta de realização de inventário de estoque pela equipe da loja, podendo ocasionar divergências e gerando despesa com tributação devido a necessidade de ajustes de estoque (entradas e baixas de estoque). | 7 | 7 | 7 | 380 |
| Análise de crédito da venda realizada pela loja. | Falhas na análise de crédito da venda realizada, por não seguir as regras da política de crédito. | 7 | 8 | 7 | 382 |
| Entregas de mercadorias, sem a assinatura no canhoto de aceite da nota fiscal | Canhoto de aceite da nota fiscal sem assinatura de comprovação de entrega. O cliente pode alegar que a mercadoria não foi entregue e assim ocasionar ação no Procon. | 7 | 8 | 7 | 384 |
| Processo do crediário próprio. | Insatisfação do cliente. | 7 | 7 | 7 | 388 |
| Segurança (sistema de monitoramento de alarme) | Não realização de testes contínuos para verificação do funcionamento do sistema de alarmes. O mau funcionamento do sistema de alarmes pode deixar a loja exposta a arrombamentos. | 8 | 8 | 7 | 449 |
| Segurança dos balcões expositores (eletrinhos e celulares) | Falta de segurança dos balcões onde ficam expostos os eletrinhos e celulares. Balcão sem chave ou expostos perto da saída da loja, podem ocasionar furto de mercadorias. | 8 | 9 | 8 | 518 |
| Excesso de valores em caixa e no cofre. | Risco de sinistro por excesso de valores no caixa e no cofre. | 8 | 9 | 7 | 532 |

Fonte: Adaptado pelo autor do modelo gestão de riscos estratégicos Certel (2018)

Com base na escala de severidade (Quadro 4), dentre os 22 riscos encontrados, 12 são de baixa severidade necessitando serem monitorados por indicadores. Apresentou oito riscos de média severidade necessitando a atenção por meio de plano de contingência e indicadores de monitoramento. De alta severidade foram identificados dois riscos que necessitaram de ações imediatas para tratá-los, bem como indicadores para monitorá-los.

A etapa de identificação, classificação e análise dos riscos de processos oportunizou ao grupo de gestores de nível operacional participar e conhecer o processo de gestão de riscos corporativos, bem como conscientizar e apresentar os riscos aos quais gestores e Certel estão expostos.

5.2.2 Tratamento, controle e monitoramento dos riscos de processos

Na etapa do tratamento, controle e monitoramento da gestão de riscos de processos implementado por meio desta pesquisa, foram tratados os riscos enquadrados com severidade alta, onde foram realizados planos de ações buscando eliminá-los ou mitigá-los e delimitados indicadores (Quadro 13). Também foram elaborados planos de ações de contingência que serão iniciados em caso de o risco ocorrer e delimitado indicadores para acompanhar todos os riscos de severidade média, diferente da gestão de riscos estratégicos onde os riscos classificados como de severidade média baixa e média alta foram considerados os estrategicamente mais importantes.

Quadro 13 – Tratamento, controle e monitoramento dos riscos de processos

| Risco | Severidade | Indicador | Plano de Ação |
|--|------------|-------------------------------------|--|
| Expedição (entrega de mercadorias). | Média | Indicador de Acuracidade do Estoque | Confrontar as divergência apontadas pela auditoria interna solicitando justificativas ao gerente. |
| Conferência de caixa periódica pelo gerente. | Média | Relatório de divergência de caixas. | Vistoriar nas visitas as lojas pela Auditoria Interna e validar a frequência da conferência de caixa pelo gerente. |

(Continua...)

(Continuação...)

| Risco | Severidade | Indicador | Plano de Ação |
|---|------------|--|---|
| Mercadoria entregue somente por FA sem emissão da nota fiscal. | Média | Relatório de FA pendentes <i>versus</i> divergências de estoque | Confrontar as divergências apontadas pela auditoria interna e confrontar com as FA pendente, solicitando justificativas ao gerente. |
| Falta de realização inventário de estoque periódico pela loja. | Média | Indicador de Acuracidade do Estoque | Automatizar inventário periódico para que o gerente se obrigue a fazer no mínimo um inventário por mês. |
| Análise de crédito da venda realizada pela loja. | Média | Índice de inadimplências das vendas com concessão de crédito próprio | Avaliar as vendas feitas pela analisa da loja estão dentro da política de crédito da empresa e qual o impacto na inadimplência. |
| Entregas de mercadorias, sem a assinatura no canhoto de aceite da nota fiscal | Média | Relatório de canhotos pendentes e sem o canhoto escaneado | Avaliar as pendências de canhotos se a loja tem os canhotos e não está escaneado, ou se a loja não está coletando os canhotos na entrega da mercadoria. |
| Processo do crediário próprio. | Média | Índice de inadimplências das vendas com concessão de crédito próprio | Avaliar as vendas feitas pela mesa de crédito se estão dentro da política de crédito da empresa e qual o impacto na inadimplência. |
| Segurança (sistema de monitoramento de alarme) | Média | Vistoriar o funcionamento do Alarme nas visitas as lojas pela Auditoria Interna. | Avaliar a qualidade do fornecimento do serviço do fornecedor caso identificado problemas. |
| Segurança dos balcões expositores (eletrinhos e celulares) | Alta | Quantidade e valores contabilizados em Roubos x boletins de ocorrências qualificados como Furto Descuido | Vistoriar os balcões nas visitas as lojas pela Auditoria Interna. |
| Excesso de valores em caixa e no cofre. | Alta | Relatório de acompanhamento da matriz dos limites de Saldo de Caixa x Saldo de Caixa | Fazer acompanhamento diário na Matriz pelos Conferentes de Caixa do saldo que cada loja terminou após o fechamento do caixa retaguarda e validar com o limite de saldo Cadastrado no sistema, solicitando retorno de a loja ter encerrado o dia com valor fora do limite. |

Fonte: Elaborado pelo autor do modelo gestão de riscos estratégicos Certel (2018)

A definição dos planos de ações e dos indicadores ocorreu através de reunião onde foi utilizado a técnica do *brainstorming* e teve as participações do supervisor de vendas e dois gerentes de departamentos de apoio (nível tático). O controle e monitoramento dos indicadores e planos de ações ocorrerá junto as reuniões mensais dos gerentes de lojas onde os planos e indicadores serão revisados e serão verificadas tendências. O processo de monitoramento também será alinhado ao processo de auditoria interna, que irá acompanhar os planos de ações e indicadores, e passando a compor o relatório de auditoria.

Cabe aqui ressaltar o exposto por COSO (2007, p. 74) que destaca o fato de “[...] cada organização ter seu próprio conjunto de objetivos e abordagens de implementação, sempre haverá diferenças nas respostas a riscos e nas atividades de controle relacionadas.”

Logo em seguida a apresentação dos resultados do tratamento, controle e monitoramento dos riscos de processo, apresenta-se a discussão dos resultados.

5.3 Discussão dos resultados

A gestão de riscos estratégicos que já havia sido implementado pela empresa, permitiu detectar os riscos aos quais estava exposta contribuindo na definição das estratégias para atingir os objetivos e aprimorando o método de planejamento estratégico da organização. Neste contexto COSO (2007, p. 19) define que o “[...] gerenciamento de riscos corporativos aplica-se ao processo de definir as estratégias, ocasião em que a administração leva em consideração os riscos relativos às diferentes alternativas.”

A gestão de riscos de processos implementado por meio desta pesquisa possibilitou a visão dos riscos operacionais, permitindo a organização aprofundar o conhecimento sobre os riscos característicos ao negócio. Também proporcionou que os gerentes de nível operacional participassem contribuindo com sua percepção e experiência com os processos operacionais que envolvem o ponto de venda.

Segundo COSO (2007), todos os profissionais comprometidos com a organização possuem certa responsabilidade sobre a gestão de riscos corporativos, desta forma torna-se necessário que a filosofia seja disseminada para o desenvolvimento e comprometimento de todos os envolvidos no processo, determinando responsabilidades de acordo com sua atividade relacionada.

Na fase de identificação foi utilizada a técnica do *brainstorming* para os riscos estratégicos com participação de oito gestores, já para os riscos de processos foi utilizado questionário devido aos respondentes estarem situados em outras cidades e teve a participação de 31 gestores. Também cabe reforçar que a utilização do questionário se torna mais eficiente devido ao número de participantes, sendo que o *brainstorming* de acordo com Bem (2008), deve ser utilizado em grupos de 4 a 12 participantes. Este fato possibilitou que fossem utilizadas duas técnicas diferentes que se mostraram eficientes e bem-sucedidas. A técnica do questionário agilizou o processo e foi de fácil entendimento para os respondentes, sendo aplicada por meio da plataforma *Googleforms*.

A classificação e análise, da mesma forma que na fase de identificação, também ocorreu por meio de técnicas diferentes, sendo que para os riscos estratégicos foi utilizado *brainstorming* e para os riscos de processos foi utilizada a técnica do questionário. Nesta fase algumas modificações foram realizadas para a gestão de riscos de processos em relação a gestão de riscos estratégicos que a empresa já havia aplicado.

A análise pela matriz GUT demonstrou-se eficiente apurando o grau de severidade de cada risco para definição de prioridades, além de fácil entendimento por todos os envolvidos. IBGC (2017, p. 43) ressalta que “[...] para se definir qual tratamento será dado a determinado risco, o primeiro passo consiste em determinar o seu efeito potencial, ou seja, o grau de exposição da organização àquele risco e a capacidade e o preparo para administrá-lo.” Nesta parte do processo a modificação realizada foi na definição dos pesos, onde a gestão de riscos estratégicos utilizou os pesos 0, 3, 5, 7, 9 e para a gestão de riscos de processos foram utilizados os pesos 1, 3, 5, 7, 9, substituindo o peso 0 pelo peso 1, devido ao peso 0 anular a resposta e prejudicar a avaliação do risco.

A escala de severidade dos riscos classificada por cores (verde, amarelo e vermelho) facilita a interpretação pela visualização. Na escala da severidade dos riscos de processos em relação a legenda dos riscos estratégicos, foi alterado a classificação verde (baixa), amarelo (média baixa), laranja (média alta) e vermelho (alta) para verde (baixa), amarelo (média) e vermelho (alta) tornando a classificação mais simples e objetiva.

A legenda de severidade dos riscos determina, padroniza e deixa claro o tratamento que deve ser dado aos riscos conforme a sua classificação (cor). Na legenda de severidade dos riscos foi alterada a determinação da classificação amarelo “Recomenda-se a elaboração de plano de ação de contingência e acompanhado por indicadores” para “devendo ser preparado plano de ação de contingência e acompanhado por indicadores”, por ter o entendimento que nos riscos de severidade média não deve ser dada a opção de ter ou não um plano de contingência preparado em caso do risco ocorrer, pois a gestão da organização deve ter comportamento proativo. Brasiliano (2016, p. 102) reforça este entendimento definindo que “[...] o profissional de gestão de riscos, auditoria e de segurança necessitam entender e saber utilizar os recursos que possuem, para poder sobressair e destacar o processo, reforçando as medidas preventivas e proativas.”

O tratamento e monitoramento dos riscos de processos que foi aplicado por meio desta pesquisa, proporcionou aos gestores envolvidos exercitar o seu conhecimento e sua habilidade de solução de problemas por meio de definição de planos de ações e delimitação de indicadores. Esta etapa seguiu a legenda de severidade de riscos, sendo elaborados planos de ações e definindo indicadores para tratar e monitorar todos os riscos de alta severidade e elaborando planos de ações de contingências em caso de ocorrência do risco e definição de indicadores para acompanhamento de todos os riscos de severidade média. O monitoramento e acompanhamento dos riscos de processos que se dará nas reuniões mensais dos gerentes através de análise crítica dos riscos, oportunizará o desenvolvimento e aprimoramento do processo de gestão de riscos.

A gestão de gestão de riscos estratégicos e de processos implementados na organização, possibilitarão trabalhar gerenciamento de riscos em todos os níveis organizacionais da empresa, mudando da atitude reativa para proativa. Fernandes (2007, p. 5) contribui destacando que “[...]da mesma forma que se faz necessário compreender os riscos em que a empresa está inserida, faz-se necessário o gerenciamento destes riscos para que a organização possa prever e minimizar os prejuízos.”

6 CONCLUSÃO

O mundo corporativo se modifica e apresenta diversas variáveis que tornam incerto o sucesso de uma empresa. Neste contexto, o gerenciamento de riscos corporativo apresenta-se como uma ferramenta de apoio importante para a tomada de decisão, auxiliando a organização no alcance dos seus objetivos se precavendo de ameaças. Desta forma, esta pesquisa visa efetuar uma análise dos riscos aos quais as lojas Certel estão expostas, por meio da identificação, classificação e avaliação, bem como, definir meios de tratamento, controle e monitoramento.

O objetivo geral desta pesquisa é de identificar, classificar e analisar os riscos corporativos, possibilitando ao departamento de controladoria avaliar as incertezas de forma a orientar os gestores a tomar a melhor decisão possível. Para atingir o objetivo foram identificados e classificados os riscos inerentes ao negócio e avaliados os riscos para conhecer o seu grau de severidade. Em seguida foram definidos os meios de tratamento, controle e monitoramento dos riscos.

O processo de gerenciamento de riscos foi adaptado do modelo utilizado pela Certel Energia, dividido em riscos estratégicos, riscos de processos e riscos das partes interessadas. Pelo fato de os negócios serem de diferentes áreas foi adaptado para as lojas Certel somente os riscos estratégicos que já havia sido implementado pela empresa e os riscos de processos que foi realizado por meio desta pesquisa.

A identificação dos riscos foi realizada por meio de questionário, técnica essa que além de ter sido eficiente, permitiu a cada gestor identificar os principais riscos baseado na sua experiência e visão dos processos que envolvem as lojas. Os riscos identificados foram listados, juntamente com a consequência caso ocorra.

A etapa de classificação e avaliação dos riscos também utilizou a técnica do questionário, permitindo que cada gestor através da matriz GUT, priorizassem os riscos conforme sua gravidade, urgência e tendência, onde foram atribuídos pesos para cada uma das cinco opções, das três variáveis. O processo permitiu calcular o grau de severidade de cada risco, classificando em severidade baixa (verde), média (amarelo) ou alta (vermelho) conforme sua pontuação.

Na etapa de tratamento, controle e monitoramento dos riscos foi recomendado que os riscos de severidade baixa (verde) sejam monitorados por meio de indicadores, para os riscos de severidade média (amarelo) foram elaborados planos de ações de contingência que serão iniciados em caso de ocorrência do risco e delimitado indicadores para monitoramento, e os de severidade alta (vermelho) foram realizados planos de ações visando sua eliminação ou mitigação e delimitado indicadores para monitoramento. Os planos de ações e indicadores serão acompanhados e revisados junto a reunião mensal dos gerentes de lojas, e alinhado ao processo de auditoria interna para monitoramento.

Esta pesquisa buscou responder a seguinte questão: Quais são os riscos de alta severidade em uma empresa do comércio varejista? A aplicação da matriz GUT que possibilitou a priorização dos riscos conforme a percepção e experiência dos gestores mostrou que os riscos de severidade alta, são os seguintes: a) nos riscos estratégicos a empresa já havia listado os riscos de redução do poder de compra da empresa e ruptura da linha branca e marrom; b) e através desta pesquisa nos riscos de processo foram listados os riscos de segurança dos balcões expositores (eletrinhos e celulares) e excesso de valores em caixa e no cofre.

A gestão de riscos é uma ferramenta proativa que proporciona benefícios as organizações. Neste contexto sugere-se que o processo seja estendido aos demais departamentos que não foram contemplados por meio deste trabalho, bem como aos demais negócios do grupo onde não existe gestão de riscos corporativos, além

de buscar a evolução do processo através de pesquisa de boas práticas do uso desta ferramenta por outras organizações. Também se torna necessário definir um responsável pela coordenação do processo de gestão de risco, sugere-se que esta responsabilidade seja atribuída ao departamento de controladoria, tendo em vista que a controladoria tem a responsabilidade de fornecer informações e ferramentas que auxiliem a administração na tomada de decisão.

Sugere-se para pesquisas futuras, a utilização de outras técnicas diferentes das utilizadas nesta pesquisa e a relevância dos riscos em relação ao seu impacto financeiro. Também se recomenda que futuras pesquisas sobre gestão de riscos corporativos sejam estendidas para a pesquisa dos processos integrados de Governança, Gestão de Riscos e *Compliance* (GRC), proporcionando ao meio acadêmico evoluir mais em relação ao tema e constituir novas fontes de consulta bibliográfica, além de contribuir na evolução da gestão das organizações.

REFERÊNCIAS

ABRAHAM, Erick F.; et al. **Gestão de Riscos em Projetos**: Análise das Etapas do PMI-PMBOK (Project Management Institute). Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/2013/36/2013_36_8214.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2018.

ALYRIO, Rovigati D. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. 1.ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

AMARAL, Daniel C.; TOLEDO, José C. de. **FMEA – Análise do Tipo e Efeito de Falha**. Disponível em: <<http://www.gepeq.dep.ufscar.br/arquivos/FMEA-APOSTILA.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2018.

AS/NZS – Standards Australia/Standards Nesw Zeland. AS/NZS 4360:2004 Risk Management. Sydney: AS, 2004.

BARROS, Sergio S. de. **Análise de Riscos**. Disponível em: <http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/LIVROS%20SEGURANÇA%20DO%20TRABALHO/Módulo%20III/16%20Análise%20de%20Riscos/Livro_Análise%20de%20riscos.pdf> Acesso em: 26 mai. 2018.

BEM, Fernando. **Técnica de Brainstorm**. Portal comunicação e conhecimento. 2008. Disponível em: <http://www.portalcmc.com.br/tecria_09.htm>. Acesso em: 05 out. 2018.

BERTASSI, André L. et al. **Sistemas de Informações para Gerenciamento de Riscos Corporativos em Controladoria**: Um Estudo Bibliométrico na Base de Dados Scopus. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/viewFile/26824/17915>>. Acesso em: 07 abr. 2018.

BORTOLOCCI, Márcia M. S.; et al. **Gestão de Riscos Corporativos**: Uma Análise da Percepção dos Gestores das Empresas Paranaenses. Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/3CCF/20090804175457.pdf>> Acesso em: 22 abr. 2018.

BRASILIANO, Antonio C. R. **Inteligência em Riscos Corporativos**. 1.ed. São Paulo: Sicurezza, 2016.

CARDOSO JUNIOR, M. M.; GONÇALVES, T. J. M.; SCARPEL, R. A. **Utilização de mapas conceituais para elaboração de conteúdo da disciplina de gerenciamento de riscos**. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 8., 2012, Rio de Janeiro. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro: UFF, p.1-15. 2012.

CASUALTY ACTUARIAL SOCIETY - CAS. **Overview of enterprise risk management**. Disponível em: < <https://www.casact.org/area/erm/overview.pdf> >. Acesso em: 07 abr. 2018.

CERTEL. **Nossa História**. Disponível em: <<http://www.certel.com.br/nossa-historia>>. Acesso em: 12 set. 2018.

CHEMIN, Beatris C. **Manual da Univates para Trabalhos Acadêmicos**. 2.ed. Lajeado: Univates, 2012.

CICCO, Francesco de. **Gestão de Riscos**: Diretrizes para a Implementação da ISO 31000:2018. 1.ed. São Paulo: Risk Tecnologia, 2018.

COMISSÃO DE ESTUDO ESPECIAL DE GESTÃO DE RISCOS (ABNT/CEE-063). **Gestão de Riscos**: ABNT NBR ISO 31000:2018. Disponível em: <<http://iso31000.net/norma-iso-31000-de-gestao-de-riscos/>>. Acesso em: 11 mai. 2018.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos**: estrutura integrada, Jersey City, NJ, AICPA: 2007. Disponível em: <<http://www.crossoverbrazil.com/assets/papers/COSO%20Vol%201.pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2018.

FEIL, Alexandre A.; MACIEL, Rosane M. **Análise Relacional de Gestão de Risco da Tecnologia da Informação com a Corporativa**. Disponível em: <<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/viewFile/3559/pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2018.

FERNANDES, Francisco C.; et al. **Abordagem da Gestão de Riscos Estratégicos no Período Pós Crise – Subprime: Uma Análise Entre as Instituições Bancárias Estatais e Privadas no Brasil**. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/publicacoes.asp?ev=125&eva=71&lang=en&te=32&anais=1>>. Acesso em: 27 set. 2018.

FERNANDES, Francisco C.; et al. **Gestão de Risco e Governança Corporativa nas Empresas Brasileiras**. Disponível em: <<https://singep.org.br/3singep/resultado/371.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2018.
FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Disponível em: <<http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/716/1/Metodologia%20da%20Pesquisa%20Cientifica.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2018.

FREITAS, Ernani C.; PRODANOV, Cleber C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

GARCIA, Gerson L.; et al. **A Importância de Uma Gestão de Riscos em Uma Empresa Frigorífica**. Disponível em:<<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/48965.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2018.

GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. **Métodos de Pesquisa**. 1.ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Luis G. S. **Reavaliação e Melhoria dos Processos de Beneficiamento de Não Tecidos com Base em Reclamações de Clientes**. Disponível em:<<httpswww.producaoonline.org.brrpoarticleview290366>>. Acesso em: 06 set. 2018.

GUIMARÃES, Iolanda C. **Uma Pesquisa de Campo Sobre a Contribuição da Controladoria à Gestão de Riscos nas Empresas não Financeiras de Capital Aberto na Cidade de São Paulo**. Disponível em:<http://tede.fecap.br:8080/jspui/bitstream/tede/605/1/Iolanda_do_Couto_Guimaraes.pdf>. Acesso em: 03 mai. 2018.

HM TREASURY. **The Orange Book Management of Risk: Principles and Concepts**. Disponível em:<https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220647/orange_book.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2018.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. Disponível em:<<http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2018.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: Evolução em Governança e Estratégia**. Disponível em:<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Publicacoes/CG19_Riscos.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2018.

IFAC - INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. **Enhancing Shareholder Wealth by Better Managing Business risk**. Disponível em:<http://devbiz.narod.ru/home/kozloff/PWC/risk_mngmnt99.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2018.

KIMURA, Herbert; et al. **Value at Risk: Como Entender e Calcular o Risco pelo VaR**. 1.ed. Ribeirão Preto: Inside Books, 2008.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEMGRUBER, Eduardo F. et al. **Gestão de Risco e Derivativos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LUNKES, Rogério J. **Controle de Gestão: Estratégico, Tático, Operacional, Interno e de Risco**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MACIEL, Rosangela P. S. **A Emergência de Um Novo Modelo de Controladoria Sob a Perspectiva de Gestão de Riscos**. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/33848/R%20-%20E%20-20ROSANGELA%20PEREIRA%20SOARES%20MACIEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 27 mai. 2018.

MARTINS, Gilberto A. **Metodologias Convencionais e Não-convencionais e a Pesquisa em Administração**. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/16321535-Metodologias-convencionais-e-nao-convencionais-e-a-pesquisa-em-administracao.html>>. Acesso em: 31 mai. 2018.

OLIVEIRA, Maxwell F. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Disponível em: <https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 07 out. 2018.

PEREIRA, Matheus R. **O gerenciamento de Riscos Empresariais como Forma de Agregar Valor às Organizações**. Disponível em: <<http://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/1666/1/MRPereira.pdf>>. Acesso em: 08 mai. 2018.

PEROVANO, Dalton G. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 1.ed. Curitiba: InterSaberes, 2016.

PMI, Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 5ª ed. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2013.

ROVAI, Ricardo Leonardo. **Modelo estruturado para gestão de riscos em projetos: estudo de múltiplos casos**. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01092006-180244/pt-br.php>>. Acesso em: 12 mai. 2018.

SANTOS, Aldo C. C. dos. **Gestão de Riscos: Avaliação de Riscos Operacionais em Uma Empresa de Serviços de Entrega de Encomendas**. Disponível em: <<http://tede.unifacs.br/tede/bitstream/tede/635/2/Dissertacao%20%20ALDO%20CESAR%20CRUZ%20DOS%20SANTOS%20%202017.pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2018.

SILVA, Dirceu. **Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/285565583_Pesquisa_Quantitativa_Elementos_Paradigmas_e_Definicoes>. Acesso em: 07 out. 2018.

TURNER, J. Rodney. **The handbook of project-based management:** leading strategic change in organizations. McGraw Hill, 1999.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WESTERMAN, George; HUNTER, Richard. **O risco de TI:** convertendo ameaças aos negócios em vantagem competitiva. São Paulo: M. Books do Brasil, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário de identificação de riscos de processos

Questionário de Identificação de riscos de processos no ponto de venda das lojas Certel.

Olá caros colegas das lojas Certel!

Este formulário está sendo aplicado para a coleta de dados do trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis. O seu objetivo é identificar os riscos de processos no ponto de venda que a Certel está exposta. A escolha do tema deve-se à necessidade de desenvolver abordagens próprias à gestão de riscos nas lojas Certel, tendo em vista o ambiente dinâmico e competitivo do mercado varejista.

Conforme sua percepção, liste abaixo os principais riscos de processo que sua loja (filial) está exposta.

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE B – Questionário de classificação e análise de riscos de processos

Questionário de classificação e análise de riscos de processos no ponto de venda das lojas Certel.

Olá caros colegas das lojas Certel!

Este questionário está sendo aplicado para a coleta de dados do trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis. O objetivo deste questionário é classificar e analisar os riscos de processos no ponto de venda que a Certel está exposta. A escolha do tema deve-se à necessidade de desenvolver abordagens próprias à gestão de riscos nas lojas Certel, tendo em vista o ambiente dinâmico e competitivo do mercado varejista.

Neste questionário vamos definir a probabilidade do risco ocorrer (TENDÊNCIA), os prejuízos que ele pode causar (GRAVIDADE) e a importância de sua resolução (URGÊNCIA).

Abaixo segue a grade de respostas com as descrições dos riscos, caso houver dúvidas quanto ao seu conceito.

Caros colegas, ressalto que o objetivo deste trabalho é que vocês gestores ajudem a construir a matriz de risco dos principais processos que envolvem as lojas. O retorno deste trabalho não é para saber se a loja realiza os processos de forma incorreta, e sim para ajudar a classificar os riscos aos quais as lojas estão expostas. Pontuem todos os riscos abaixo, independente do risco ocorrer ou não em sua loja.

Gravidade em caso de ocorrência.

Avalie os seguintes riscos de acordo com a sua gravidade em caso de ocorrência (prejuízos que ele pode causar) assinalando uma das cinco opções de acordo com sua importância.

| | Sem gravidade | Pouco grave | Grave | Muito grave | Extremamente grave |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Processo do crediário próprio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Análise de crédito da venda realizada pela loja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 3. Venda por FA | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Venda por financeira (CDC) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Liberação da senha do gerente para descontos em vendas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Devolução de vendas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Reimpressão das notas fiscais de vendas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Expedição (entrega das mercadorias) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Mercadoria entregue somente por FA sem emissão da nota fiscal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Mercadorias vendidas na loja e retirada pelo cliente direto no CD | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Entregas de mercadorias, sem a assinatura no canhoto de aceite da nota fiscal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 12. Contratação de terceirizados (montador e freteiro) por Recibo de Pagamento Autônomo (RPA) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Reservas de mercadorias | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Conferência das mercadorias transferidas do CD para a loja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Descarga das mercadorias transferidas do CD para a loja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Cargas lacradas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Excesso de valores em caixa e cofre | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Conferência periódica do caixa pelo gerente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Pagamentos de títulos pela loja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Falta de realização periódica de inventário de estoque pela loja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

21. Segurança (sistema de monitoramento de alarme)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

22. Segurança dos balcões expositores (eletrinhos e celulares)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Urgência de sua solução.

Agora avalie os seguintes riscos de acordo com a sua urgência (importância de sua solução) assinalando uma das cinco opções de acordo com sua importância.

| | Muito baixa | Baixa | Moderada | Alta | Muito alta |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Processo do crediário próprio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Análise de crédito da venda realizada pela loja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Venda por FA | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Venda por financeira (CDC) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 5. Liberação da senha do gerente para descontos em vendas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Devolução de vendas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Reimpressão das notas fiscais de vendas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Expedição (entrega das mercadorias) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Mercadoria entregue somente por FA sem emissão da nota fiscal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Mercadorias vendidas na loja e retirada pelo cliente direto no CD | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Entregas de mercadorias, sem a assinatura no canhoto de aceite da nota fiscal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Contratação de terceirizados (montador e freteiro) por Recibo de Pagamento Autônomo (RPA) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Reservas de mercadorias | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 14. Conferência das mercadorias transferidas do CD para a loja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Descarga das mercadorias transferidas do CD para a loja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Cargas lacradas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Excesso de valores em caixa e cofre | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Conferência periódica do caixa pelo gerente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Pagamentos de títulos pela loja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Falta de realização periódica de inventário de estoque pela loja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. Segurança (sistema de monitoramento de alarme) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. Segurança dos balcões expositores (eletrinhos e celulares) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Tendência de ocorrência.

Agora avalie os seguintes riscos de acordo com a Tendência de ocorrência (chance de que ocorra) assinalando uma das cinco opções de acordo com sua importância.

| | Muito baixa | Baixa | Moderada | Alta | Muito alta |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Processo do crediário próprio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Análise de crédito da venda realizada pela loja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Venda por FA | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Venda por financeira (CDC) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Liberação da senha do gerente para descontos em vendas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Devolução de vendas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 7. Reimpressão das notas fiscais de vendas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Expedição (entrega das mercadorias) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Mercadoria entregue somente por FA sem emissão da nota fiscal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Mercadorias vendidas na loja e retirada pelo cliente direto no CD | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Entregas de mercadorias, sem a assinatura no canhoto de aceite da nota fiscal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Contratação de terceirizados (montador e freteiro) por Recibo de Pagamento Autônomo (RPA) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Reservas de mercadorias | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Conferência das mercadorias transferidas do CD para a loja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Descarga das mercadorias transferidas do CD para a loja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 16. Cargas lacradas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Excesso de valores em caixa e cofre | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Conferência periódica do caixa pelo gerente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Pagamentos de títulos pela loja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Falta de realização periódica de inventário de estoque pela loja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. Segurança (sistema de monitoramento de alarme) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. Segurança dos balcões expositores (eletrinhos e celulares) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Descrição dos riscos de processos:

1. Processo do crediário próprio: Morosidade no processo de liberação de venda do crediário próprio, podendo criar insatisfação do cliente.
2. Análise de crédito da venda realizada pela loja: Falhas na análise de crédito da venda realizada, por não seguir as regras da política de crédito.
3. Venda por Faturamento Antecipado (FA): Mercadoria vendida por FA, o produto chega no estoque da loja, a entrega da FA é emitida, porém, a mercadoria não é entregue. Em

caso de fiscalização do ICMS a loja pode ser autuada.

4. Venda por financeira (CDC): Venda realizada fora do procedimento com pendência de assinatura e não conferência dos documentos. Este risco dificulta ou impossibilita o repasse do valor da venda pela financeira para a Certel.
5. Liberação da senha do gerente para descontos em vendas: No momento da venda o gerente libera sua senha para o vendedor realizar desconto acima da sua alçada.
6. Devolução de vendas: O risco da emissão da nota de devolução sem a efetiva entrada da mercadoria, ocasionando distorções no estoque e crédito indevido para o cliente.
7. Reimpressão das notas fiscais de vendas: O sistema permite a reimpressão das notas fiscais, o que poderia gerar uma nova entrega da mercadoria.
8. Expedição (entrega das mercadorias): Todos os funcionários da loja têm acesso aos estoques da loja, e todos podem fazer entregas. Este risco pode ocasionar divergência nos estoques.
9. Mercadoria entregue somente por FA sem emissão da nota fiscal: A mercadoria vendida por FA, após chegar no estoque da loja é entregue ao cliente sem emissão da nota fiscal. Este risco ocasiona divergências nos estoques.
10. Mercadorias vendidas na loja e retirada pelo cliente direto no CD: A loja não realiza a nota fiscal de venda e o cliente retira a mercadoria direto no CD apenas com a FA. Este risco pode ocasiona divergências nos estoques.
11. Entregas de mercadorias, sem a assinatura no canhoto de aceite da nota fiscal: Canhoto de aceite da nota fiscal sem assinatura de comprovação de entrega. O cliente pode alegar que a mercadoria não foi entregue e assim ocasionar ação no Procon.
12. Contratação de terceirizados (montador e freteiro) por Recibo de Pagamento Autônomo (RPA): Contratar terceirizado por RPA pode ocasionar ação trabalhista por vínculo empregatício, mesmo que seja eventual.
13. Reservas de mercadorias: Itens não atendidos pelo CD permanecem pendentes, podendo ocasionar duplicidade de pedidos e compra indevida de mercadorias pela matriz.
14. Conferência das mercadorias transferidas do CD para a loja: Na chegada das mercadorias por transferência são conferidas os volumes físicos com a informação na nota fiscal. A falha no procedimento pode ocasionar divergências nos estoques.
15. Descarga das mercadorias transferidas do CD para a loja: Risco de avaria na descarga das mercadorias transferidas do CD para a loja.
16. Cargas lacradas: Distribuição das mercadorias pelo CD, se realizadas sem lacre, com cargas que atendem mais de 1 filial. Este risco pode ocasionar divergências nos estoques.
17. Excesso de valores em caixa e cofre: Risco de sinistro por excesso de valores no caixa e no cofre.
18. Conferência periódica do caixa pelo gerente: A não conferência periódica do caixa pelo gerente pode ocasionar divergências no caixa da loja.
19. Pagamentos de títulos pela loja: As lojas realizam somente o pagamento de títulos de despesas até o limite de R\$ 80,00. Este processo pode ocasionar falha no envio da nota fiscal para o setor de contabilidade realizar o lançamento contábil e divergência no Sped Contábil.
20. Falta de realização periódica de inventário de estoque pela loja: Falta de realização de inventário de estoque pela equipe da loja, podendo ocasionar divergências e gerando despesa com tributação devido a necessidade de ajustes de estoque (entradas e baixas de estoque).
21. Segurança (sistema de monitoramento de alarme): Não realização de testes contínuos para verificação do funcionamento do sistema de alarmes. O mal funcionamento do sistema de alarmes pode deixar a loja exposta a arrombamentos.
22. Segurança dos balcões expositores (eletrinhos e celulares): Falta de segurança dos

balcões onde ficam expostos os eletrinhos e celulares. Balcão sem chave ou expostos perto da saída da loja, podem ocasionar furto de mercadorias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE C – Tabulação das respostas do questionário de classificação e análise de riscos de processos em relação a gravidade

| PESOS | 1 | 3 | 5 | 7 | 9 | |
|---|----------------------|--------------------|--------------|--------------------|---------------------------|------------------------|
| RISCO | Sem gravidade | Pouco grave | Grave | Muito grave | Extremamente grave | Média ponderada |
| 1. Processo do crediário próprio | 1 | 7 | 8 | 8 | 7 | 7 |
| 2. Análise de crédito da venda realizada pela loja | 2 | 4 | 7 | 14 | 4 | 7 |
| 3. Venda por FA | 5 | 6 | 12 | 4 | 4 | 6 |
| 4. Venda por financeira (CDC) | 3 | 8 | 9 | 8 | 3 | 6 |
| 5. Liberação da senha do gerente para descontos em vendas | 1 | 13 | 6 | 10 | 1 | 6 |
| 6. Devolução de vendas | 4 | 9 | 13 | 3 | 2 | 5 |
| 7. Reimpressão das notas fiscais de vendas | 6 | 11 | 9 | 5 | 0 | 5 |
| 8. Expedição (entrega das mercadorias) | 2 | 10 | 9 | 7 | 3 | 6 |
| 9. Mercadoria entregue somente por FA sem emissão da nota fiscal | 2 | 5 | 8 | 6 | 10 | 8 |
| 10. Mercadorias vendidas na loja e retirada pelo cliente direto no CD | 5 | 10 | 7 | 8 | 1 | 5 |
| 11. Entregas de mercadorias, sem a assinatura no canhoto de aceite da nota fiscal | 0 | 10 | 7 | 9 | 5 | 7 |
| 12. Contratação de terceirizados (montador e freteiro) por Recibo de Pagamento Autônomo (RPA) | 7 | 7 | 9 | 6 | 2 | 5 |
| 13. Reservas de mercadorias | 3 | 13 | 10 | 2 | 3 | 5 |
| 14. Conferência das mercadorias transferidas do CD para a loja | 1 | 13 | 5 | 8 | 4 | 6 |
| 15. Descarga das mercadorias transferidas do CD para a loja | 1 | 12 | 10 | 4 | 4 | 6 |
| 16. Cargas lacradas | 2 | 14 | 6 | 6 | 3 | 6 |
| 17. Excesso de valores em caixa e cofre | 0 | 4 | 6 | 11 | 10 | 8 |
| 18. Conferência periódica do caixa pelo gerente | 1 | 8 | 9 | 7 | 6 | 7 |

| | | | | | | |
|---|---|----|---|----|----|---|
| 19. Pagamentos de títulos pela loja | 4 | 14 | 6 | 6 | 1 | 5 |
| 20. Falta de realização periódica de inventário de estoque pela loja | 2 | 6 | 8 | 7 | 8 | 7 |
| 21. Segurança (sistema de monitoramento de alarme) | 1 | 6 | 4 | 9 | 11 | 8 |
| 22. Segurança dos balcões expositores (eletrinhos e celulares) | 1 | 4 | 6 | 11 | 9 | 8 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE D – Tabulação das respostas do questionário de classificação e análise de riscos de processos em relação a urgência

| PESOS | 1 | 3 | 5 | 7 | 9 | |
|---|---------------------|----------------------|---|----------------------|-------------------------------------|------------------------|
| RISCO | Pode esperar | Pouco urgente | Urgente, merece atenção no curto prazo | Muito urgente | Necessidade de ação imediata | Média ponderada |
| 1. Processo do crediário próprio | 1 | 4 | 10 | 10 | 6 | 7 |
| 2. Análise de crédito da venda realizada pela loja | 1 | 4 | 4 | 19 | 3 | 8 |
| 3. Venda por FA | 3 | 10 | 10 | 6 | 2 | 6 |
| 4. Venda por financeira (CDC) | 2 | 8 | 12 | 8 | 1 | 6 |
| 5. Liberação da senha do gerente para descontos em vendas | 5 | 12 | 4 | 8 | 2 | 5 |
| 6. Devolução de vendas | 4 | 12 | 7 | 6 | 2 | 5 |
| 7. Reimpressão das notas fiscais de vendas | 7 | 14 | 6 | 4 | 0 | 4 |
| 8. Expedição (entrega das mercadorias) | 3 | 10 | 9 | 2 | 7 | 6 |
| 9. Mercadoria entregue somente por FA sem emissão da nota fiscal | 2 | 7 | 8 | 5 | 9 | 7 |
| 10. Mercadorias vendidas na loja e retirada pelo cliente direto no CD | 7 | 13 | 4 | 5 | 2 | 5 |
| 11. Entregas de mercadorias, sem a assinatura no canhoto de aceite da nota fiscal | 1 | 1 | 11 | 8 | 10 | 8 |
| 12. Contratação de terceirizados (montador e freteiro) por Recibo de Pagamento Autônomo (RPA) | 3 | 13 | 6 | 6 | 3 | 6 |
| 13. Reservas de mercadorias | 2 | 9 | 13 | 6 | 1 | 6 |
| 14. Conferência das mercadorias transferidas do CD para a loja | 3 | 13 | 2 | 9 | 4 | 6 |
| 15. Descarga das mercadorias transferidas do CD para a loja | 4 | 12 | 5 | 7 | 3 | 6 |

| | | | | | | |
|---|---|----|----|---|----|---|
| 16. Cargas lacradas | 4 | 14 | 3 | 8 | 2 | 5 |
| 17. Excesso de valores em caixa e cofre | 0 | 2 | 10 | 6 | 13 | 9 |
| 18. Conferência periódica do caixa pelo gerente | 2 | 10 | 5 | 9 | 5 | 7 |
| 19. Pagamentos de títulos pela loja | 4 | 13 | 7 | 7 | 0 | 5 |
| 20. Falta de realização periódica de inventário de estoque pela loja | 3 | 2 | 13 | 5 | 8 | 7 |
| 21. Segurança (sistema de monitoramento de alarme) | 3 | 4 | 4 | 9 | 11 | 8 |
| 22. Segurança dos balcões expositores (eletrinhos e celulares) | 1 | 1 | 9 | 8 | 12 | 9 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE E – Tabulação das respostas do questionário de classificação e análise de riscos de processos em relação a tendência

Respostas em relação a tendência

| PESOS | 1 | 3 | 5 | 7 | 9 | |
|---|--------------------|--------------|-----------------|-------------|-------------------|------------------------|
| RISCO | Muito baixa | Baixa | Moderada | Alta | Muito alta | Média ponderada |
| 1. Processo do crediário próprio | 0 | 2 | 18 | 8 | 3 | 7 |
| 2. Análise de crédito da venda realizada pela loja | 3 | 3 | 10 | 14 | 1 | 7 |
| 3. Venda por FA | 5 | 11 | 4 | 8 | 3 | 6 |
| 4. Venda por financeira (CDC) | 7 | 8 | 7 | 8 | 1 | 5 |
| 5. Liberação da senha do gerente para descontos em vendas | 4 | 7 | 7 | 12 | 1 | 6 |
| 6. Devolução de vendas | 9 | 7 | 11 | 4 | 0 | 5 |
| 7. Reimpressão das notas fiscais de vendas | 11 | 10 | 6 | 2 | 2 | 4 |
| 8. Expedição (entrega das mercadorias) | 1 | 10 | 6 | 10 | 4 | 7 |
| 9. Mercadoria entregue somente por FA sem emissão da nota fiscal | 5 | 8 | 10 | 2 | 6 | 6 |
| 10. Mercadorias vendidas na loja e retirada pelo cliente direto no CD | 11 | 6 | 7 | 6 | 1 | 5 |
| 11. Entregas de mercadorias, sem a assinatura no canhoto de aceite da nota fiscal | 0 | 10 | 7 | 11 | 3 | 7 |
| 12. Contratação de terceirizados (montador e freteiro) por Recibo de Pagamento Autônomo (RPA) | 7 | 7 | 8 | 5 | 4 | 6 |
| 13. Reservas de mercadorias | 4 | 5 | 14 | 6 | 2 | 6 |
| 14. Conferência das mercadorias transferidas do CD para a loja | 5 | 7 | 12 | 5 | 2 | 6 |
| 15. Descarga das mercadorias transferidas do CD para a loja | 5 | 10 | 10 | 2 | 4 | 5 |
| 16. Cargas lacradas | 8 | 10 | 5 | 6 | 2 | 5 |
| 17. Excesso de valores em caixa e cofre | 3 | 5 | 5 | 10 | 8 | 7 |
| 18. Conferência periódica do caixa pelo gerente | 5 | 6 | 7 | 10 | 3 | 6 |
| 19. Pagamentos de títulos pela loja | 13 | 4 | 11 | 2 | 1 | 4 |

| | | | | | | |
|---|---|---|----|---|----|---|
| 20. Falta de realização periódica de inventário de estoque pela loja | 4 | 3 | 9 | 6 | 9 | 7 |
| 21. Segurança (sistema de monitoramento de alarme) | 3 | 8 | 5 | 5 | 10 | 7 |
| 22. Segurança dos balcões expositores (eletrinhos e celulares) | 1 | 5 | 10 | 6 | 9 | 8 |

Fonte: Elaborado pelo autor.